الجامعة الإسلامية – غــزة
عمـــادة الدراســات العليا
كليــــــة التجـــــــارة
ماجســـتير إدارة الأعــمال

دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة

إعداد :
أيمـن حسن الديـراوي

إشراف:
د.رشـــدي عبد اللطيف وادي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1433هـ – 2012م

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَمَآ أُوتِيتُم مِّنَ ٱلۡعِلۡمِ إِلَّا قَلِيلٗا ٨٥ ﴾

[سورة الإسراء، آية: 85]

إهداء

إلى رمز الحنان والعطاء ...

إلى نبع الحب والفهم والعطاء ...

إلى قرة العين زوجتي الغالية ...

إلى ابنتي الغاليتين شمس وهيا ...

أهدي هذا العمل المتواضع ...

سائلاً المولى عز وجل أن يتقبله وينتفع به ...

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد:

أشكر الله عز وجل على التوفيق، شكراً لا يحصى وأحمده على فضله العظيم أن مكنني من إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بوافر الاحترام والتقدير والفضل والشكر الكبير لأستاذي المربي الفاضل د. رشدي عبد اللطيف وادي المشرف على الرسالة والذي كان له الفضل الكبير. . . . بعد الله، في إنجاز هذا العمل منذ أن كان فكرة إلى أن أصبح بشكله الحالي فله جزيل الشكر والاحترام وأسأل الله أن يطيل في عمره على البر والتقوى.

والشكر موصول لكل من سعادة أ.د/ماجد الفرا ود./خليل النمروطي لتفضلهم بمناقشة هذه الرسالة.

كما أود أن أوجه شكري وتقديري الكبير إلى كل من ساندني في هذا العمل دون استثناء فللجميع التقدير والعرفان.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في أكبر 100 منظمة أهلية عاملة في قطاع غزة حسب ميزانيتها لعام 2010 والتي تبلغ نصف مليون دولار أمريكي فأكثر ، واستهدفت الدراسة كلا من رئيس مجلس الإدارة وعضو مجلس إدارة ومدير تنفيذي ونائب مدير تنفيذي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على عدد من المصادر الرئيسية والثانوية في جمع المعلومات وتمثلت المصادر الأولية في استبانه صممت خصيصاً للدراسة، حيث تم توزيع 300 استبانه بواقع 3 استبيانات لكل مؤسسة، وقد جمع الباحث 246 استبانه بنسبة استرداد 82% ، وخلصت الدراسة إلى أن هناك دور رئيس للسمات الشخصية لمدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة متمثلا بالذكاء والقيادة وفهم الذات والكفاءة الإنتاجية وقدرة مدراء المشاريع على تدريب طواقم العمل والاتصال والتواصل وأخلاقيات العمل، ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة تعزيز الاهتمام بعملية التدريب بدءاً من التخطيط والتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم التدريب من أجل الحصول على أفضل النتائج بأقل الإمكانات بالإضافة إلى تعزيز وتطوير أنواع الذكاءات المختلفة مثل الذكاء العاطفي والذكاء الرياضي والذكاء الاجتماعي لدى مدراء المشاريع، وضرورة تعزيز المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات العمل تنسجم مع ثقافة المؤسسات الأهلية وطبيعة الدور التي تقوم به في خدمة المجتمع.

Abstract

The study aims to explore the role of personal traits for project managers in the successes of Non-Governmental Organization NGO'S projects in the major 100 NGO'S in Gaza strip according to their budget for 2010 which was 500,000$ and more.

The study was targeted the chairman of Board of director, member of Board of director, executive director and deputy of the executive director for each NGO"S.

The descriptive analytical method used and utilized both primary and secondary sources in the process of data collection where structured questionnaire where specially designed for this study as 300 questionnaires were distributed, 3 for each NGO'S and the researcher collect 246 questionnaires, with a response rate 82%.

The main finding of the study was that there is an essential role for the personal traits of project managers in the success of NGO's project in Gaza strip, which includes (intelligence, leadership, self-understand, productivity efficiency, the ability of project manager in training projects team and work ethics.

The study recommended Gaza NGO'S should enhance and take care of the training processes from the planning stage, followed by training need assessment and training evaluation for achieving the best result with low cost, In addition to that the necessary of development different types of Intelligence like emotional intelligence, mathematical intelligence and social intelligence of project managers, and the enhancement of the concepts related to NGO'S work ethics, and its roles in serving the society.

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

1.1 مقـدمـة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أسئلة الدراسة

1.4 فرضيات الدراسة

1.5 المتغيرات

1.6 أهداف الدراسة

1.7 أهميه الدراسة

1.8 المصطلحات الفنية

1.9 الدراسات السابقة

1.10 التعقيب على الدراسة السابقة

1.1 مقدمة:

يعاني قطاع غزة من واقعا اجتماعيا واقتصاديا هشا، بالإضافة إلى البنية التحتية المدمرة، والانتشار الواسع للفقر والبطالة، والعجز في المرافق والخدمات الصحية والتعليمية وفضلا عن التضخم السكاني بسبب قلة الأراضي والقيود الإسرائيلية على مواد البناء، وبسبب هذا كله انبثق دور المنظمات الأهلية التي سبقت السلطة الفلسطينية في تطوير المنشآت والبنى التحتية، حيث كان للمنظمات الأهلية دورا بارزا وحيويا على صعيد تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين الفلسطينيين خلال وجود الاحتلال في قطاع غزة، وما زالت تقدم نفس الدور بالتعاون مع مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (الحوراني،2007: 10).

تقدر موازنة المؤسسات الأهلية في قطاع غزة بـ 700 مليون دولار سنويا، مقارنة بموازنة السلطة الفلسطينية بقطاع غزة والتي تقدر بـ 350 مليون دولار أمريكي فقط لا غير (تقرير عن وزارة الداخلية، 2011).

هناك العديد من عوامل نجاح المشاريع، أهمها: العنصر البشري، البيئة الداخلية والخارجية، الجدول الزمني، التكلفة، نوع المشروع (بيلوت وجوفريا، 2004 : 3).

وانطلاقا من أهمية العنصر البشري كعنصر فعّال في نجاح المشاريع حيث يعتبر من أهم العناصر التي ترتقي بها المؤسسات، وذلك لقدرته على الإبداع والتأقلم مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، ونتيجة لتلك التغيرات كان لا بد من التركيز على تطوير العنصر البشري، حيث يعتبر الاستثمار فيه من أفضل الاستثمارات لما يحققه من ميزه تنافسيه يصعب تقليدها(مدهون، 2005: 14).

ونظراً لأهمية العنصر البشري فإن عملية التطوير والرقي يجب ألا تكون عشوائية ولكن عملية منظمة محددة بأهدافها وخططها تأخذ مدة زمنية كافية لتنفيذها، وتهيأ كل الظروف والتسهيلات لإنجاحها، وهذا ليس بغرض تحقيق النمو المهني والتقني لها فحسب، بل من أجل التجديد والتطوير في المجالات المختلفة التي من أهمها إعداد الكفاءات وتحسين القدرات وتزويدها بالمهارات العلمية والمهنية التي تتطلبها طبيعة العمل الذي تمارسه، ورفع الكفاية الإنتاجية، وتكوين علاقات إيجابية مع كافة الأطراف ذات العلاقة (السلمي، 2001: 13).

كما ويعتبر مدير المشروع هو عصب نجاح المشاريع من حيث قدرته على مراقبة جميع الأنشطة الخاصة بالمشروع، واعتباره حلقة الوصل للمشروع من الداخل والخارج ودوره في بناء فريق المشروع وتوضيح دور فريق المشروع ومسؤولياته واتخاذ القرارات المناسبة وسرعة إنجاز العمل ووضع الموازنات والمواصفات والتأثير في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف المشروع، حيث يعتبر مدراء المشاريع قادة مؤثرين ولديهم رؤية ولديهم قدرة على التحفيز وتجميع الأفراد لإنجاز الأهداف والبرامج والمشاريع الكبرى(أوجولانا وآخرون،2002: 45).

1.2 مشكلة الدراسة:

إن الظروف الراهنة التي يعيشها قطاع غزه من عدم الاستقرار والتغيير المستمر في كافة الأصعدة، والآثار الكارثية التي ترتبت عن الحرب الأخيرة على قطاع غزة، كان هناك حاجة لإعادة بناء ما دمرته الآلة الصهيونية الغاشمة، وبالتالي كان هناك دور رئيس للمنظمات الأهلية لبناء ما تم تدميره نظرا لعزوف العديد من الحكومات والهيئات والمانحين للتعامل مع الحكومة الحالية وبالتالي فان المسؤولية التي ألقيت على عاتق هذه المنظمات كبيرة لتلعب دورها المكمل وبالتالي ظهر دور مدراء المشاريع الفعال وما لهم من دور رئيس لنجاح المشروع ، و كان لا بد من دراسة السمات الشخصية لمدراء مشاريع المنظمات الأهلية لما لها من تأثير وارتباط في مستوى نجاح المشاريع، وتتلخص المشكلة في السؤال الرئيسي التالي" **ما دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة؟**".

1.3 أسئلة الدراسة:

ما واقع السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع وأثرها في نجاح المشاريع؟، وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. هل يتمتع مدراء المشاريع في المنظمات الأهلية بمستوى ذكاء عالي لإنجاح المشاريع؟
2. هل لدى مدراء المشاريع في المنظمات الأهلية السمة القيادية التي تساعدهم على نجاح المشاريع؟
3. هل لدى مدراء المشاريع في المنظمات الأهلية القدرة على فهم الذات والتي تعزز فرص نجاح المشاريع ؟
4. هل لدى مدراء المشاريع في المنظمات الأهلية الكفاءة الإنتاجية التي تعزز فرص نجاح المشاريع ؟
5. هل لدى مدراء المشاريع في المنظمات الأهلية المهارات التدريبية اللازمة لتعزيز نجاح المشاريع؟
6. هل لدى مدراء المشاريع في المنظمات الأهلية مهارة الاتصال والتواصل المتعلقة بالعلاقات الإنسانية والتي تساهم في نجاح المشاريع ؟
7. هل يتمتع مدراء المشاريع في المنظمات الأهلية بأخلاقيات العمل التي تحد من الفساد الإداري والتي تساهم في نجاح المشاريع؟

1.4 فرضيات الدراسة:

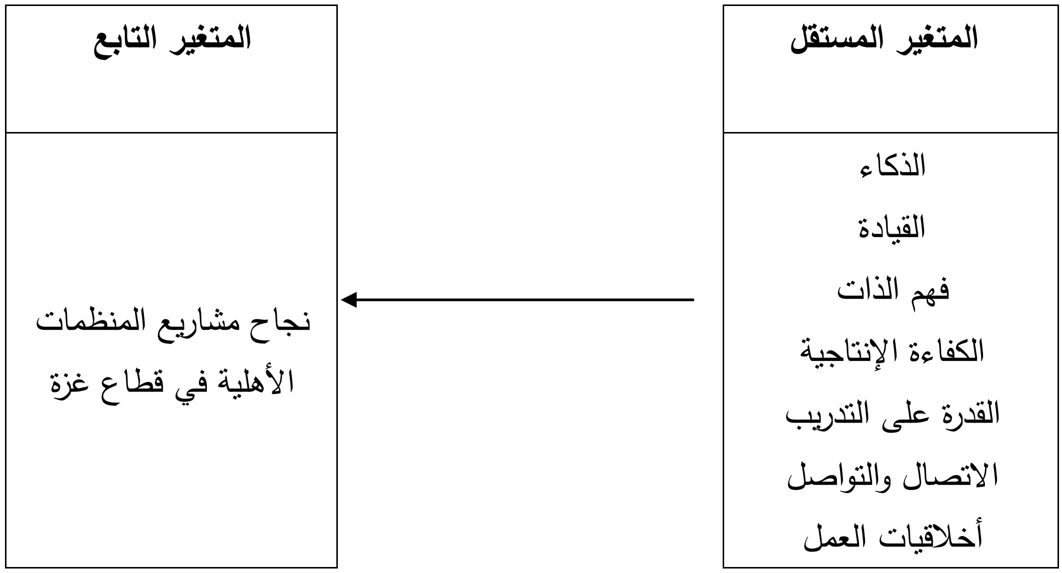
1. يتمتع مدراء المشاريع بمستوى ذكاء عالي (عند مستوى $\alpha = 0.05$) مما يساعد على تعزيز فرص نجاح المشاريع في المنظمات الأهلية.
2. يتوفر لمدراء المشاريع سمات قيادية عالية (عند مستوى $\alpha = 0.05$) مما يساعد على تعزيز فرص نجاح المشاريع في المنظمات الأهلية.
3. يتحلى مدراء المشاريع بقدرة عالية على فهم الذات (عند مستوى $\alpha = 0.05$) مما يساعد على تعزيز فرص نجاح المشاريع في المنظمات الأهلية.
4. مدراء المشاريع ذوي كفاءة إنتاجية عالية (عند مستوى $\alpha = 0.05$) مما يساعد على تعزيز فرص نجاح المشاريع في المنظمات الأهلية.
5. يتمتع مدراء المشاريع بمهارات تدريبية عالية (عند مستوى $\alpha = 0.05$) مما يساعد على تعزيز فرص نجاح المشاريع في المنظمات الأهلية.
6. يتمتع مدراء المشاريع بمهارات اتصال وتواصل عالية (عند مستوى $\alpha = 0.05$) مما يساعد على تعزيز فرص نجاح المشاريع في المنظمات الأهلية.
7. يتحلى مدراء المشاريع بأخلاقيات عمل عالية (عند مستوى $\alpha = 0.05$) مما يساعد على تعزيز فرص نجاح المشاريع في المنظمات الأهلية.
8. توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول (دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة) تعزى إلى السمات الشخصية وهي الذكاء والقيادة وفهم الذات والكفاءة الإنتاجية وقدرة مدراء المشاريع على التدريب والاتصال والتواصل وأخلاقيات العمل.

1.5 المتغيرات:

المتغير التابع: نجاح المشاريع في المنظمات الأهلية الفلسطينية. يتأثر المتغير التابع بمجموعة من المتغيرات المستقلة وهي كالآتي:

1. مستوى الذكاء.
2. القيادة.
3. فهم الذات.
4. الكفاءة الإنتاجية.
5. القدرة على التدريب .

6. الاتصال والتواصل.
7. أخلاقيات العمل.



المصدر: صممت بواسطة الباحث واعتمادا على وانج،2011؛ كيكلي،2011؛ دانجايش،2011؛ حسين ورشيدي،2011؛ سميث وايفانز،2011؛ كارملي،2011؛ لي،2011؛ رازالي،2007؛ تيرنروميلر،2006؛ بريل واخرون،2006؛ غاليستيد،2002؛وايدمان،2002؛ مولينبرج،2000. حيث كانت المتغيرات أحد عشر متغير وهي المرونة والعمل تحت الضغط والخبرة العملية والخبرة العلمية ولكن بعد الرجوع الى الدراسات السابقة تم تحديد المتغيرات في سبع متغيرات علما بأن مفهوم الكفاءة الانتاجية يشمل على مفهوم المرونة والقيادة تشمل العمل تحت الضغط.

1.6 أهداف الدراسة:

1. التعرف على السمات الشخصية لمدراء المشاريع وأثرة على نجاح المشاريع.
2. التعرف على مدى اهتمام المنظمات الأهلية بمفهوم السمات الشخصية لمدراء المشاريع.
3. اقتراح توصيات بتغيير معايير الاستقطاب والاختيار لمدراء المشاريع معتمدا على السمات الشخصية.
4. التعرف على كيفية تعزيز وتطوير السمات الشخصية لمدراء المشاريع.
5. التعرف على مقومات نجاح المشاريع .

1.7 أهميه الدراسة:

يعتبر مدراء المشاريع بمثابة العامل الحاسم في نجاح أو فشل هذه المشروعات، وبالتالي ضرورة توفر مدراء مشاريع بهذه السمات سيضمن أولا نجاح هذه المشاريع، وثانيا نجاح المؤسسات الأهلية عبر نجاح مشاريعها التي يتم تنفيذها وإدارتها من خلال هؤلاء المدراء ومن خلال إعادة النظر في سياسة استقطاب واختيار مدراء المشاريع وإعادة النظر في عملية التدريب والتحفيز، مما سينعكس بشكل إيجابي علي المجتمع عبر تنفيذ مشاريعهم بطريقة تضمن تحقيق أهداف المشاريع المتمركزة حول تقديم أفضل الخدمات الاجتماعية والاقتصادية والتنموية للمجتمع.

هذه الدراسة من وجهة نظر الباحث من أولى الدراسات التي تتناول مفهوم السمات الشخصية بشكل شامل، حيث جمعت أكثر وأهم السمات التي يشعر الباحث بأنها مهمة في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية، وتعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات العربية في مجال إدارة المشاريع بشكل عام وفي السمات الشخصية لمدراء المشاريع بشكل خاص.

1.8 المصطلحات الفنية:

1. مستوى الذكاء:- وهي تلك الخصائص اللازمة لتوفير قدرات استيعاب المعلومات الحساسة وإجراء التحليلات المطلوبة لاستخلاص النتائج الصحيحة واتخاذ القرارات السليمة (كارملي،2011).
2. القيادة:- هي القدرة على رؤية جوانب المشروع الشاملة في جميع الأوقات بحيث يأخذ على عاتقه أن يضمن أنه لن يكون هناك غموض حول عمله كمدير للمشروع وعمله ضمن الفريق (لي،2011).
3. فهم الذات:- هي قدرة الشخص على أن يعرف نقاط قوته الخاصة وكيفية التعويض عن نقاط الضعف (مولينبرج،2000).
4. الكفاءة الإنتاجية:- هي القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد والقدرة على إنجاح المشاريع (وانج،2011) .
5. القدرة على التدريب:- هي القدرة على التدريب من خلال الاعتماد على الخبرة في إدارة المشروع والاهتمام في المشروع نفسه (كيكلي،2011).
6. الاتصال و التواصل:_ هي العلاقات الشخصية والاتصالات ومدى أهميتها على المشروع بأكمله (مولينبرج،2000).

7. أخلاقيات العمل:-هي المحددات التي تضعها المؤسسة على قراراتها بحيث تكون تلك المحددات هي محددات أخلاقية (ويلي،1995).

1.9 الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات المحلية:-

1. دراسة (وادي وصقر، 2011)

"الآثار المترتبة من أسلوب القيادة على الالتزام التنظيمي دراسة تجريبية على موظفي الأونروا"

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر الأنماط القيادية المدركة، في ضوء النظرية الكلية للقيادة والتي تشمل القيادة التحويلية والإجرائية والترسلية، على الالتزام التنظيمي كمفهوم متعدد يتكون من الالتزام العاطفي والأخلاقي.

اشتملت عينة الدراسة على (589) موظف محلي من موظفي الأونروا في مناطق عملياتها الخمس (غزة – الضفة الغربية – الأردن – سوريا – عمان) والذين قاموا بتعبئة استبانه تحتوي على النمط القيادي وكذلك نوع ومستوى الالتزام الوظيفي.

و خلصت الدراسة إلى أنه لم يكن لدى المسئولين في وكالة الغوث، من وجهة نظر المرؤوسين نمط قيادي واضح، ضمن النظرية الكلية للقيادة. أما المستوى العام للالتزام التنظيمي فكان ضعيفاً، وقد كان مستوى الالتزام العاطفي أكبر من مستوى الالتزام الأخلاقي ، وكذلك كانت هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي، وكذلك كانت هناك علاقة قوية بين القيادة التحويلية والالتزام الوظيفي .وكان من أهم التوصيات تحسين السلوك القيادي في الأنروا نحو أسلوب القيادة التحويلية وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي.

2. دراسة (بسيسو، 2011)

"تطبيق عملية الإدارة الإستراتيجية للمشاريع في كبرى المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق عملية إدارة المشاريع الإستراتيجية في أكبر (50) من المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر كلاً من: مدير عام المؤسسة، مدير المشاريع، منسق المشاريع، من خلال دراسة مراحل هذه العملية والتي تشمل: مرحلة تحديد وتعريف المشروع، ومرحلة تحديد سياسة المشروع، مرحلة تخطيط المشروع، مرحلة التنفيذ والرقابة على المشروع، وأخيراً مرحلة مراجعة المشروع والتعلم.

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث استعان في ذلك بالمصادر الأولية والثانوية للمعلومات، وقد تمثلت الأداة الرئيسية للبحث في استبيان تم إعدادها خصيصاً للبحث يحتوي هذا الاستبيان على 68 سؤال مغلق بالإضافة إلى إجراء مقابلات شبه هيكلية مع خبراء في مجال المنظمات الأهلية ، من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى المنظمات الأهلية في قطاع غزة تقوم بتطبيق عملية إدارة المشاريع الإستراتيجية بنسبة تبلغ 86.27%.

3. دراسة (عدوان ، 2011)

"أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين" دراسة حالة مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب".

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني في مؤسسة إبداع والارتقاء به إضافة إلى التعرف على الفروق الفردية التي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الحالة الاجتماعية، مكان السكن، نوع الوظيفة، نوع التدريب، مكان التدريب).

لذا تم اختيار عينة طبقية من جميع المتدربين الذين تلقوا تدريب خلال عام 2010م، ليكونوا مجتمع الدراسة وهم المتدربين الحاصلين على أكبر كمية من الساعات التدريبية وعددهم (320) متدرب موزعين على جميع محافظات غزة، حيث قام الباحث بتوزيع (320) استبانة وتم استرداد (261) استبانة أي بنسبة استرداد 81% واعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي لتحليل نتائج الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة إعداد نموذج مخصص لتحديد الاحتياجات التدريبية يتم توزيعه على المناطق المستهدفة، مع مراعاة التخفيف من حجم المادة التدريبية للسماح للمدرب باستخدام أساليب تدريبية أكثر نجاعة.

4. دراسة (أبو عفش، 2011)

"أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند أفراد العينة، بالإضافة إلى التعرف على مراحل اتخاذ القرار، ومدى تأثير الذكاء العاطفي لدى شريحة المدراء في مكتب غزة الإقليمي، حيث أجريت هذه

الدراسة على مستويات الذكاء العاطفي الخمسة (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) وأثرها على قدرة المدراء في اتخاذ القرار وحل المشاكل.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لاستطلاع آراء عينة الدراسة المكونة من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا والذين بلغ عددهم (94) مديراً، حيث مثل هذا العدد مجتمع الدراسة وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل في الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشاكل للمدراء في مكتب غزة الإقليمي، وهذه العلاقة تعتمد على المستوى الذي يتمتع به المدراء في كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي الخمسة، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تغزى إلى المؤهل العلمي وعدد المشرف عليهم بالنسبة لمجال المهارة الاجتماعية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تعزى للجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد المشرف عليهم.

5. دراسة (ناصر،2010)

"الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية. وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (138) منظمة أهلية تعمل في قطاع غزة، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة فبلغت (340) من (مديرين، رؤساء أقسام، وأخرى) تم استرداد (291) استبانة.

وخلصت الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط الأوتوقراطي وأخيراً النمط القيادي الحر، كما وخلصت الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا، كما أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين

النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء، وهناك علاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء.

6. دراسة (حماد، 2010)

"تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معايير تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر مديري المشاريع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وصمم استبانة خصيصاً لجمع البيانات اعتماداً على المعايير الدولية لتقييم المشاريع (معيار الارتباط، معيار الكفاءة، معيار الفاعلية، معيار الاستدامة) وتم استخدام العينة العشوائية المنتظمة حيث تم توزيع 160 استبانة وتم استرداد 145، أي بنسبة استرداد مقدارها 90.6%.

وخلصت الدراسة إلى أنه من الضروري أن تراعي إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزيز معيار الارتباط والاهتمام بشكل أكبر بمعيار الكفاءة من أجل تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها مقارنة بالنفقات والموارد المستخدمة في المشروع أثناء فترة زمنيه محددة، والتركيز على معيار الفاعلية بقياس مدى تحقق المخرجات من أجل معيار الاستدامة وهي استمرار النتائج بعد انتهاء المشروع، وضرورة الاستمرار في تدريب الطاقم العامل في إدارة المشاريع على تقييم المشاريع.

7. دراسة (بظاظو، 2010)

"أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب كأحد عوامل التميز والتفوق الوظيفي، حيث أجريت هذه الدراسة باستخدام نموذج داليب سينج للذكاء العاطفي في البيئة الإدارية، وقد تم دراسة مستويات الذكاء العاطفي للمدراء في مكونات النموذج الثلاثي (الحساسية الانفعالية، والنضوج الانفعالي، والكفاية الانفعالية) وأثرها على قدرة المدراء في قيادة فرق العمل وإدارة العلاقة بالآخرين.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم ذلك من خلال استبانة وزعت على 92 مدير وتم استرجاع 87 استبانة أي ما نسبته (94.5%)

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وفاعلية الأداء بأبعاده الأربعة(قيادة فرق العمل، وإدارة العلاقة بالآخرين، والقدرة على تحفيز العاملين معنويا، والقدرة على إدارة الصراع وحل النزاع)، كما أظهرت الدراسة أنه لا أثر لعامل الجنس والدرجة والوظيفة وعدد سنوات الخدمة على مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا وإنما هناك أثر لعامل العمر فقد وجد أنه يؤثر بشكل مباشر على النضوج الانفعالي وهذا نتيجة الخبرة التي تكتسب نتيجة مخالطة أصناف متنوعة من الناس.

8. دراسة (عبد الرحيم، 2009)

"أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي السائد لمدراء المكتب الإقليمي بغزة على تهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين. وذلك من خلال التعرف على النمط القيادي السائد من بين الأنماط القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر/ غير الموجهة) وتهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين والتي تشمل الجوانب التالية (تشجيع وتبني الإبداع، الطلاقة، المرونة، روح المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف) وكذلك التعرف على أهم معيقات الإبداع من وجهة نظر العاملين.

تم تصميم استبانة مكونة من (69) فقرة ، تقيس متغيرات الدراسة المختلفة، وقد وزعت الباحثة (186) استبانة بما نسبته (61%) من مجتمع الدراسة مكونة من (304) موظف من أصحاب المناصب الإدارية العليا والمتوسطة في مكتب غزة الإقليمي بغزة، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد لدى وكالة الغوث هو النمط الديمقراطي حيث وجد أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة وضعيفة بين النمط القيادي الديمقراطي وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين،كما خلصت الدراسة إلى عدم تبني وكالة الغوث لسياسة تشجيع الإبداع بصورة واضحة وملموسة، وعدم وجود نظام أو جهة مسئولة لتقييم المقترحات الإبداعية أو حتى من المؤيدين للإبداع الذين يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم، كما خلصت الدراسة لغياب المكافأة المالية أو المعنوية الملائمة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم.

9. دراسة (الدعس، 2009)

"معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة"

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات عملية الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين أنفسهم في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، ووضع سبل لمواجهة هذه المعوقات في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات العاملين في جميع المراحل التعليمية للعام الدراسي 2006- 2007 والبالغ عددهم (153) مديراً ومديرة و (438) معلماً ومعلمة تم توزيع استبانة عليهم جميعاً وكانت نسبة الاسترداد (88%)

وخلصت الدراسة إلى أن معوقات الاتصال والتواصل التربوي التي تواجه المديرين وكذلك المعلمين حسب وجهة نظرهم جاءت كالآتي: المرتبة الأولى للمعوقات التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالعملية الاتصالية التواصلية، ويليها بالمرتبة الثانية المعوقات التي تتعلق بوسيلة الاتصال والتواصل وفي المرتبة الثالثة المعوقات التي تتعلق بالرسالة الاتصالية التواصلية وفي المرتبة الرابعة والأخيرة المعوقات التي تتعلق بالمديرين والمعلمين.

10. دراسة (الأغا، 2008)

"المهارات القيادية لدى المسئولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة والمعيارية لدى المسئولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) من وجهة نظرهم.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، عن طريق الحصر الشامل للمسئولين في شركة (جوال) في محافظات غزة ممن يحملون المسميات الوظيفية التالية (مديراً، و مهندساً أول، وقائد فريق، ومشرفاً، وإداري أول) والذي يبلغ عددهم (45) مسئولاً.

وخلصت الدراسة إلى أن كل محاور المهارات القيادية (ذاتية، فنية، إدارية، إنسانية، فكرية) مهمة جداً لدى المسئولين في شركة (جوال) ولكن درجة توفرها لديهم متوسطة.

وخلصت الدراسة أيضا الى أن أكثر المحاور القيادية أهمية لدى المسئولين هو محور المهارات الفكرية وهو أدناها توفر في المسئولين في شركة (جوال)، ان أكثر المحاور القيادية توفرا

لدى المسئولين في شركة (جوال) هو محور المهارات الفنية وأدناها أهمية هو محور المهارات القيادية الإنسانية. أن أكثر مهارة قيادية أهمية لدى المسئولين في شركة (جوال) هي القدرة على استغلال طاقات المرؤوسين وان أقل مهارة قيادية هي طرح حلول ومقترحات لتحسين أعمال اللجان.

11. دراسة (أبو سلمية، 2007)

"مدى فعالية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في قطاع غزة، وذلك من خلال بحث محاور العملية التدريبية والمتمثلة في تحليل الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب وتنفيذه ومن ثم تقيمه بالإضافة لدعم الإدارة.

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مكتب الأونروا الإقليمي غزة والبالغ عددهم (430) موظف وموظفة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت نسبة الاسترداد 82%.

وخلصت الدراسة إلى أن العملية التدريبية في مكتب الأونروا على درجة عالية من الفعالية حيث تؤدي في المدى البعيد إلى تحسين أداء العاملين، وتساهم في زيادة إنتاجية مكتب الأونروا، وهي وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات. حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءا على مبادئ الموارد البشرية بشكل مقبول، كما ويتم تخطيط التدريب في مكتب الأونروا بمنهجية مقبولة إلى حد ما، أما فيما يتعلق بتنفيذ التدريب فقد أظهرت الدراسة مدى ايجابية وكفاءة هذه المرحلة، أما عملية التقييم فتتم بشكل مهني وهناك غموض فيما يتعلق بعملية ما بعد التدريب.

ثانيا: الدراسات العربية:-

1. دراسة (العنزي، 2010)

"فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين بجوازات منطقة الحدود الشمالية"

تهدف الدراسة إلى التعرف على فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء العمل بالمنظمات الحكومية سواء من ناحية التدريب الإداري أو التدريب الأمني ،يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بجوازات منطقة الحدود الشمالية، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع أي مسح شامل لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (370) شخصاً واسترد (348) استبانة تابعة للعمل حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لمدخل المسح الاجتماعي لملاءمة طبيعة الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى أن المبحوثين موافقون على أن هناك أساليب في تقويم فاعلية البرامج التدريبية حيث أن البرنامج التدريبي تساهم في تطوير أداء العاملين بجوازات منطقة الحدود وأكد جميع أفراد العينة أن البرامج التدريبية تزيد من تطوير أداء العاملين.

2. دراسة (المطري، 2010)

"دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة"

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة من واقع مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة والبالغ عددهم (2800) فرداً حيث قام الباحث بأخذ عينة عشوائية طبقية عددها (350) فرداً.

وخلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة يحتاجون إلى مهارات فنية وسلوكية، وأكدت الدراسة على الدور الفعال لعملية التدريب في إكساب وتنمية المهارات الفنية لرجل الأمن بدوريات محافظة جدة.

3. دراسة (الشهري، 2009)

"الذكاء العاطفي وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف".

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرارات لدى موظفي القطاع العام والخاص ومعرفة الفروق في الذكاء العاطفي والفروق في اتخاذ القرار تبعاً لمتغير العمل والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية والعمر والحالة الاجتماعية.

وقد تمثلت عينة الدراسة من 550 موظف من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف للعام 2009/2008 تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وبين اتخاذ القرار لدى موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الذكاء العاطفي ومتوسطات درجات اتخاذ القرار لدى موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف وفقاً لمتغيرات العمل والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية والعمر والحالة الاجتماعية.

4. دراسة (مغربي، 2009)

"الذكاء الانفعالي وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى عينة من معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الانفعالي ومكوناته والذي يتكون من الوعي بالانفعالات والمشاعر الذاتية ، ادارة الانفعالات ، تنظيم الانفعالات ، المشاركة الوجدانية والتعاطف ، فن معالجة العلاقات الشخصية المتبادلة والكفاءة المهنية وأبعادها لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة.

حيث استخدم الباحث عينة للدراسة من 146 معلماً من الذين يدرسون في المدارس الحكومية والأهلية في التعليم العام بمدينة مكة المكرمة خلال الفصل الدراسي الثاني 1427هـ ، 1428هـ.

وخلصت الدراسة إلى انه توجد علاقة ارتباطيه بين الذكاء الانفعالي ومكوناته وهو الوعي بالانفعالات والمشاعر الذاتية وادارة الانفعالات و تنظيم الانفعالات والمشاركة الوجدانية والتعاطف وفن معالجة العلاقات الشخصية المتبادلة والكفاءة المهنية للمعلم.

5. دراسة (المحاسنة، 2006)

"أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي لدى المدراء العاملين في الجامعة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة لتتضمن متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، ومن ثم قام بمسح شامل لمجتمع الدراسة البالغ (420) عاملاً.

وخلصت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين للنمط القيادي السائد في الجامعة جاءت مرتفعة بالنسبة للنمط القيادي التفويضي ومتوسطة للنمط القيادي المسيطر، كما وخلصت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وأبعاد الإبداع التنظيمي.

6. دراسة (الهاشمي، 2003)

"الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية".

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية والتعرف على مدى مراعاة برامج التدريب لهذه الاحتياجات.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة بلغت (195) معلماً ومعلمة من معلمي اللغة العربية حيث اختيرت العينة بشكل عشوائي.

وخلصت الدراسة إلى أن برامج التدريب لا تراعي الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية.

كما خلصت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتدريب معلمي اللغة العربية مبني على أساس الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي اللغة العربية.

7. دراسة (الطحان، 2002)

"العلاقة بين مفهوم الذات وكل من التحصيل الدراسي والتوافق النفسي"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مفهوم الذات وكل من التحصيل الدراسي والتوافق النفسي، باعتبار مفهوم الذات أحد العوامل الأساسية في توجيه سلوك الفرد ، علما بأن مفهوم الذات هو ادارك الشخص لنفسه، وحيث اعتمد الباحث خمس متغيرات لمفهوم الذات وهي المتغير على الجانب العقلي ، الجانب الاجتماعي ، والجانب الانفعالي ، والجانب الأخلاقي ، والجانب الجسمي ، والثقة بالنفس.

استخدم الباحث عينة من (100) طالبة من طالبات كلية التربية في جامعة الإمارات العربية المتحدة، وتنقسم العينة الى مجموعتين الأولى عدد العينة الأولى (50 طالبة) وتمثل الطالبات ذوات التحصيل المرتفع عدد العينة الثانية (50 طالبة) وتمثل ذوات التحصيل المنخفض.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه بين مفهوم الذات الكلي والتحصيل الدراسي ، وعلاقة ارتباطية بين كل من الجانب العقلي والانفعالي من مفهوم الذات والتحصيل العلمي.

ثالثا: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Jia wang, 2011)

Understanding managerial effectiveness: achinese perspective

هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية المدير من وجهة النظر الصينية في الشركات الحكومية الكبرى ولقد ركزت الدراسة على نقطتين أساسيتين ، النقطة الأولى فاعلية المدراء في جميع المستويات الإدارية ، أما النقطة الثانية فهي التركيز على مفهوم الفاعلية من وجهة النظر الآسيوية والفرق بين مفهوم الكفاءة من المنظور الصيني والمنظور الغربي كما وحاولت الدراسة الإجابة على السؤالين التاليين:

- ما هي أكثر السمات تأثيرا في مدير المشاريع الصيني.
- ما هي اقل السمات تأثيرا في مدير المشاريع الصيني.

حيث استخدم الباحث أسلوب المقابلات (critical incident) وهو الأسلوب الوصفي التحليلي وهو النهج الأنسب من وجهة نظر الباحث وذلك بسبب ندرة البحوث حول السلوك الإداري الصيني وكان الهدف هو جمع نوعية من البيانات التي يمكن استخدامها كمرجع لقياس الفاعلية ولقد اختار الباحث عينة تمثلت في أكبر 35 مجموعة اتصالات في غرب الصين واشتملت العينة على 230 مفردة.

وخلصت الدراسة إلى أن لكفاءة وفاعلية مدراء المشاريع دورا هاما في نجاح المشاريع ، وهناك الكثير من السمات الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها المدير الكفء ومن تلك السمات الاهتمام بفريق العمل و الصدق والثقة بالنفس وعدم الأنانية و الحساسية وعدم استخدام السلطة لمصالح شخصية وأن يكون مسؤول عن أخطاء فريق العمل ويبقي الاتصال مفتوحا مع فريق العمل ويشرك فريق العمل في صنع القرار ويوفر فرص التعلم والتدريب لفريق العمل كما أن هناك سمات سلبية يجب أن يبتعد عنها مدراء المشاريع وهي أن يتجنب تأخير حل مشاكل المشروع والامتناع عن مكافأة فريق العمل ويبتعد عن المحسوبية.

2. دراسة (Eddie KiKelly, 2011)

Using training and development to recover failing projects

وهدفت الدراسة إلى تقييم استمرارية التدريب لمحاولة تقليل حجم المشاريع المعرضة للخسارة وتسليط الضوء على أهمية تدريب مدراء المشاريع وتطويرهم، وهو أفضل الحلول في تجنب الترليونات التي تهدر بسبب خسارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات سنويا، وحتى نضع الفريق

المناسب في المكان المناسب ، علما بأنها مسالة معقدة ويمكن أن يكون لها تأثير سلبي اذا لم تدر بشكل متقن.

حيث استخدم الباحث الأسلوب الكمي الوصفي من خلال استبانة تم توزيعها على 100 مدير مشروع في مجال (IT).

وخلصت الدراسة إلى أنه توجد أهميه بالغة من تدريب مدراء المشاريع وجعلهم يترأسون فرق عمل لنقل تجربة التدريب التي قاموا بالتدرب عليها لتجنب الفشل المتكرر من قبل مشاريع تكنولوجيا المعلومات، كما خلصت الدراسة إلى أن الحل الوحيد هو نشر ثقافة التدريب على نحو أكثر فاعلية ومن أهم الدورات التي يجب أن تعطى بشكل مستمر للمدراء ولفرق العمل للتخلص من الفشل هي دورات إدارة المشاريع.

3. دراسة (G.S. Dangayach, 2011).

Sustainability: An Ethical Approach ToWards Project Business success.

وهدفت تلك الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة المشاريع واستدامتها ومبدأ الأخلاق في نجاح المشاريع وما لها من دور في تنمية المجتمعات ، الأمر الذي خلق ضغطا هائلا على مدراء المشاريع لتحقيق نجاح تلو نجاح وبالتالي لجأ بعض المدراء إلى التصرف بعدم نزاهة مبتعدين كل البعد عن أخلاقيات العمل ، الأمر الذي أوقع العديد من تلك المؤسسات تحت طائلة القضاء، كما وأكدت الدراسة على خطأ تلك الممارسات وما لأخلاقيات العمل من دور في نجاح المشاريع والمتمثل في إنجاز العمل في الوقت المحدد ووفق الميزانية المحددة وبالجودة المطلوبة ، وما له من أثر على المدى الطويل على سمعة المؤسسات وما له من استدامه للمشروعات ، كما و له أثر على زيادة رضا العملاء لكسب ولاءهم ، واستخدم الباحث الأسلوب الكيفي من خلال المقابلات حيث قام بمقابلة مدراء المشاريع وتحديداً مشاريع الإنشاءات لأكبر 30 شركة مقاولات في بريطانيا.

وخلصت الدراسة إلى أن أحد أهم مقومات نجاح المشاريع هو إنهاء المشروع بالوقت والميزانية المحددة، حيث يجب على مدراء المشاريع تنفيذ مشاريعهم بكفاءة عالية ولكن مع التمسك بأخلاقيات العمل متمثلة بالصدق والعدالة والمساواة والمحافظة على العلاقات مع فريق العمل وهذا مهم جداً لزيادة ترابط فريق العمل وبالتالي نجاح المشاريع.

4. دراسة (Amir Hossein and Safoora Rashidi, 2011)

Impact of project managers, personalities on project success in four types of project.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على سمات مدراء المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع ، بالرغم من اختلاف وتفاوت تلك السمات والسلوكيات والمهارات والمعتقدات والقيم من شخص لآخر. ان عدم توفر تلك السمات والمهارات والقيم من الممكن أن يؤدي إلى فشل المشروع، وبالتالي فانه من غير الممكن تجاهل الدور الأساسي لسمات مدير المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع .

واستخدم الباحثان المنهج الكمي حيث انه أكثر أسلوب يعطي الفرصة لتصنيف ردود المبحوثين من خلال النهج الإحصائي الذي يعطي في الغالب نتائج دقيقة ولقد وضع الباحث محاور ومعايير لنجاح المشاريع جمعت من 85 مدير مشروع لديهم خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في مجال صناعة النفط والغاز في ايران.

وخلصت الدراسة إلى أن لسمات مدراء المشاريع دور مهم في نجاح المشاريع، وكان أهما سمة الصدق التي يجب أن تتوفر لدى مدراء المشاريع حيث صنفها الباحث بأنها السمة الأهم،ومن ثم كانت سمة الذكاء و الثقة والاعتداد بالنفس واعتبرها من أهم سمات مدراء المشاريع المرتبطة بنجاح المشاريع وأكد على ضرورة توفرها لاستكمال المشروع بنجاح.

5. دراسة (D.C. Smith and M. Evans ,2011)

A project manager's optimism and stress management and IT project success

وهدفت الدراسة إلى معرفة الزيادة الملحوظة في فشل مشاريع تكنولوجيا المعلومات و أثر التفاؤل وإدارة الضغوط من قبل مدراء المشاريع على نجاح مشاريع تكنولوجيا المعلومات ومن هنا قام الباحث بالتركيز على التفاؤل وإدارة الضغوط ، وركزت الدراسة على تنمية المهارات المطلوبة من قبل مدراء مشاريع تكنولوجيا المعلومات، واستخدم الباحثون طريقة المقابلات الموجهة (Structure interview) من خلال الأسلوب الكيفي لمجموعة تتكون من 12 مدير مشروع لتكنولوجيا المعلومات لا تقل خبرتهم عن 10 سنوات ولقد استخدم الباحث نموذج المقابلة من نموذج نجح بشكل ملحوظ في وكالة ناسا واشتملت المقابلة على ثمانية أسئلة خمسة منهم تختبر التفاؤل وثلاثة تختبر الضغط والتوتر وكانت الأسئلة المتعلقة بالتفاؤل تسأل عن قدرة مدير المشروع

على تحقيق أهداف المشروع بكفاءة عالية وهل ينظر مدير المشروع لمشاكل العمل من جميع الجوانب.

وخلصت الدراسة إلى أن تفاؤل مدراء المشاريع هو أحد مقومات نجاح المشاريع كما يتأثر مدراء المشاريع إيجابياً وسلبياً بضغط العمل،كما يجب خلق مستوى واقعي من التفاؤل والسيطرة على ضغط العمل بشكل فعال من خلال:

- وضع خطط واضحه للمشروع لزيادة التفاؤل.
- بناء علاقات مهنيه مع طاقم العمل يزيد من تفاؤل مدير المشروع وفريق العمل الأمر الذي يحفز طاقم العمل للعمل بإنتاجية أفضل لإرضاء مدرائهم ونجاح المشروع.
- تحفيز فريق العمل يقلل من الإجهاد والضغط.

6. دراسة (Abraham Carmeli, 2011)

The relative importance of the top management team's managerial skills

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرئيس التنفيذي وكبار المدراء في خلق ميزة تنافسية مستدامة والقدرة على كسب رضا اكبر للزبائن وكذلك التعرف على الأهمية النسبية لمهارات المستويات الإدارية العليا ومدى أثر تلك المهارات على الشركة ، حيث تم تصنيف المهارات الإدارية إلى تسع مهارات يجب أن يتحلى بها مدراء المشاريع وهي (الحساسية و القدرة على الإدارة والمهارات اللغوية و القدرة على توزيع مهام الفريق والذكاء والقدرة على تحفيز فرق العمل و التمتع بالسياسة و المهارات الاجتماعية والمهارات فكرية).

واستخدم الباحث الاستبانة والتي وزعت على 93 شركة كبرى في مجال الصناعة والزراعة والمواد الغذائية والخدمات الصحية والبناء والصلب والإلكترونيات في دولة الاحتلال (إسرائيل)، حيث جمع الباحث 300 استبانة من أصل 385.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقه وطيدة بين المهارات الإدارية لمدراء المشاريع وعلاقتها بأداء الشركات وما يترتب عليه من أرباح للشركة وسلامة للكشوفات المالية ونسبة النمو السنوي وكبر الحصة السوقية ورضا العملاء، وتلك المهارات يمكن تلخيصها في القدرات الذهنية (الذكاء) والقدرة على الإقناع وفن القيادة والقدرات الإدارية والطلاقة في التحدث والإبداع والمهارات التحليلية.

7. دراسة (Gergory Lee, 2011)

“Mirror, Mirror: preferred leadership characteristics of south African managers”

هدفت الدراسة إلى التركيز على أن القيادة لا تزال تشكل أهمية كبرى خصوصا بالنسبة للاقتصاديات النامية في ظل وجود قضايا مثل نقص المهارات المطلوبة لمدراء المشاريع في جنوب أفريقيا، والانقسامات التاريخية، ومدى الاختلاف في الخصائص تبعا للمناطق الجغرافية المختلفة.

واستخدم الباحث الأسلوب الكمي من خلال استبانة وزعت على 205 مدير مشروع في جنوب أفريقيا حيث ركز على عدة محاور أساسية لدراسة القيادة هي (الذكاء، والنزاهة، والكفاءة ، والقدرة على التكيف، وأخلاقيات العمل)، حيث وزعت الاستبانة على الشركات الصناعية الكبرى وتحديدا الخدماتية.

وخلصت الدراسة إلى أن خصائص القيادة لا تزال مهمة على الرغم من أن القيادة ليست سوى احدى سمات مدراء المشاريع، وعلى الرغم من الاختلافات الجوهرية في وجهات النظر ومهما اختلفت الجغرافية السكانية هناك إجماع على أن لأنماط القيادة دور مهم جداً لمدراء المشاريع كما وأن القيادة مهمة لنجاح فريق العمل ولها دور كبير في التقدم و النجاح التنظيمي.

8. دراسة (Fadilah Razalli, 2007)

Roles, skills and personal characteristics of project manager in construction industry.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوار مدير المشروع الماليزي والمهارات والسمات الشخصية ومدى مساهمتها في نجاح وتطوير المشاريع ويمكن من خلال تلك السمات بعد صقلها بالخبرات العملية والمؤهلات العلمية تذليل جميع الصعوبات وتجنب الأخطاء، ومن خلال تلك السمات سيكون مدير المشروع قادرا على أداء جميع الواجبات المرتبطة بإنهاء العمل وإدارة المشروع فيما يتعلق بصناعة البناء في ماليزيا .

واستخدمت الباحثة الاستبانة في الحصول على المعلومات الأولية وأيضا قامت بإجراء العديد من المقابلات لمدراء مشاريع في قطاع الإنشاءات الماليزية، وكانت المقابلة تحتوي على مجموعة من الأسئلة لإجراء مسح من خلال الحصول على ردود المدراء كما قامت أيضا بتوزيع استبانة عن طريق البريد السريع مسبق الدفع، وقامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من الشركات الحكومية الكبرى في ماليزيا حيث استردت الباحثة 44 استبانة من أصل 120 استبانة بنسبة استرداد 37%.

وخلصت الدراسة إلى أن من أهم أدوار مدراء المشاريع هو التعامل مع الزبون من خلال تسليمه المنشأة بالوقت والجودة والتكلفة المطلوبة، ومن السمات الشخصية القدرة على ايجاد حلول لمشاكل المشاريع وأخلاقيات العمل والصدق والذكاء والحكمة والحماس والفضول والقدرة على التكيف مع الأوضاع المختلفة، ومن أهم سمات مدراء المشاريع من وجهة نظر الباحثة هو التحلي بأخلاقيات العمل

9. دراسة (Turner and Muller, 2006)

Matching the project manager's leadership style to project type

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأنماط المختلفة للقيادة ودورها في التوصل إلى نتائج ناجحة لأنواع المشاريع المختلفة ، وأهمية مدى ملائمة النمط القيادي لمدير المشروع بنوع المشروع، وقد تم تطوير نموذج مشترك مكون من الكفاءة الإدارية والذكاء والعاطفة بهدف تحديد أنماط قيادة مدراء المشاريع .

حيث استخدم الباحثان الاستبيان لتحقيق الهدف من الدراسة تم توزيعها على 400 مدير مشروع لتحديد أنماط القيادة لمدراء المشاريع وربط ذلك بنجاح معظم مشاريعهم.

وقد تركزت أسئلة هذه الدراسة حول :

- تأثير نمط قيادة مدير المشروع على نجاح المشروع .
- تحديد ما إذا كانت أنماط القيادة المختلفة تتناسب مع أنواع المشاريع المختلفة.

استخلص الباحثان ما يلي:

- نمط قيادة مدير المشروع له تأثير على نجاح المشاريع .
- الأنماط القيادية المختلفة مناسبة للأنواع المختلفة من المشاريع .

10. دراسة (Margareta Gallestedt, 2002)

Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers

هدفت الدراسة إلى إدراك العاملين وادراك فريق العمل ومدراء المشاريع لظروف بيئة العمل بحيث تتأثر هذه الظروف بعاملين أساسيين هما (ادراك الضغوط والدافعية).

ولقد اشتملت الدراسة على عينة من (10) أشخاص خمسة منهم مدراء مشاريع وخمسة منهم أعضاء فريق العمل في المشروع واعتمدت الدراسة على مقابلات لكلا المجموعتين وكان المبحوثين لديهم خبرة من 4-13 سنة في هذا المجال .

وخلصت الدراسة إلى أن مستوى ادراك الضغط والدافعية يتنوع بتنوع فترة حياة المشروع ، حيث كلما طالت مدة المشروع كلما زاد الضغط وقلت الدافعية، الذي يؤثر على العمل ونتائج المشروع.

11. دراسة (R. Wideman, 2002)

Dominant Personality Traits Suited to Running Projects Successfully

هدفت الدراسة إلى تحديد السمات السائدة لمدير المشروع ومدى ملائمتها لادارة المشروع بنجاح واقتراح علاقة تلك السمات مع الظروف المختلفة للمشروع باختيار عمل سابق حول نمط الإدارة، وقد تم التوصل إلى أربعة صفات أساسية لمدير المشروع الناجح ألا وهي، مدير المشروع كمستكشف ، وكقيادي، وكمنسق ، وكإداري.

واستخدم الباحث الأسلوب الوصف التفصيلي لهذه الأنماط الأربعة الذي يزودنا بالأساس العلمي لمعرفة أي من هذه الأنماط هو الأفضل والأكثر مناسبة وملائمة .

إن عدم تحقق توافق بين نمط مدير المشروع وظروف المشروع وعلى وجه التحديد مراحل المشروع يقودنا لنتائج غير مرضية وفي حالات أخرى تؤدي إلى فشل المشروع ولهذا فإن اختيار نمط مدير المشروع هو أساس لنجاح المشروع .

و خلصت الدراسة إلى أن:

– المدير كمستكشف : يكون لديه رؤية مستقبلية وبناءً على ذلك يكون جريئا ويتحلى بخيال واسع ولديه حماس عالي للعمل وقدرة عالية على التواصل ولديه ثقة بالنفس.

– المدير كمنسق : بشكل عام يعتمد على الواقع المحيط به في اتخاذ القرار وهو دائما في حالة استجابة لوجهات نظر أعضاء فريق العمل .

– المدير كقيادي : يكون اهتمامه وتركيزه على رسالة المشروع وتحقيق أهداف المشروع المحددة ويستمد قوته من السلطة العليا ويكون على جاهزية لاتخاذ القرار وهو بالمجمل : عملي، و واقعي، وعلى جاهزية كاملة للعمل ، ولديه تنظيم وفهم ذاتي.

– المدير كإداري : لديهم القدرة على التعرف على مستوى الاستقرار المطلوب ولديه القدرة على تنظيم العمل وجدولت المهام والأعمال ، ويستمد قوته من إنجاز المؤسسة .

12. دراسة مولينبرج (Gerald Mulenburg, 2000)

The characteristics of project managers: An Exploration of complex projects in the National Aeronautics and space Administration"

هدفت الدراسة إلى التأكيد على أن نجاح المشروع يتطلب مدير مشروع قادر على القيادة ويتحلى بسمات تأهله لإدارة المشروع ، حيث ركزت الدراسة على المشاريع المعقدة في وكالة ناسا،

كما وقامت الدراسة بتفصيل سمات مدير المشروع وأهمية تلك السمات في اتخاذ القرارات المناسبة للمشروع ومدى توافق هذه السمات مع احتياجات المشروع ومدى أهمية تلك السمات لنجاح المشروع، من خلال الإجابة على ثلاث أسئلة مهمة:

- ما هي سمات مدراء المشاريع في وكالة ناسا.
- كيف يستجيب مدير المشروع لاحتياجات المشروع.
- ما هي ردات فعل مدراء المشاريع وما اثرها على نجاح المشاريع.

واستخدم الباحث الأسلوب الكمي والكيفي من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على 50 مدير مشروع وعدد 5 مقابلات أجريت على كبار مدراء المشاريع في وكالة ناسا.

وخلصت الدراسة إلى:

أن سمات مدراء المشاريع التي تعتبر مهمة لاتخاذ القرارات السليمة هي (الذكاء والقيادة و فهم الذات والقدرة على التدريب و الكفاءة الإنتاجية والاتصال والتواصل وأخلاقيات العمل والخبرة العملية والخبرة العلمية والمرونة) لها أثر كبير على نجاح المشاريع.

13. دراسة (Wu and Minor, 1997)

Role Perceptions، Personal Traits،Lifestyles and Leadership: an Empirical Study of American،Japanese، and Taiwanese Female managers.

وهدفت الدراسة إلى تقييم أوجه التشابه والاختلاف بين المدراء الإناث من الجنسيات المختلفة أمريكان ويابانيون وتايوانيون وذلك من حيث إدراك الأدوار والسمات الشخصية وأنماط الحياة وأنماط القيادة ، وتحديد العلاقات بين تلك الصفات، وذلك من خلال مسح للمدراء الإناث في تايوان واليابان وأمريكا .

وخلصت الدراسة إلى:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسيات المذكورة أعلاه فيما يتعلق بالأدوار والسمات الشخصية وأنماط الحياة والقيادة ، بحيث أوضحت الدراسة أن مديرات المشاريع من الجنسية الأمريكية يميلون أكثر إلى الاستقلالية والعدوانية ويتحلون بمسؤولية اجتماعية عالية وأكثر عملية .
- مديرات المشاريع من الجنسية اليابانية يميلون أكثر إلى الاتكالية وهم أقل عنفا وأكثر تنظيما بالعمل .
- مديرات المشاريع من الجنسية التايوانية يميلون أكثر إلى تنظيم العمل وهم أقل استقلالية وأقل عنفا.

ووجدت الدراسة اتفاقا كبيرا بين المديرات فيما يتعلق بقضايا أنماط الحياة مثل النشاطات الاجتماعية والتوجه نحو العمل وأهمية إدارة الموارد الخاصة بالمشروع ولقد وجدت الدراسة أيضا أنه لا يوجد بين تلك الجنسيات الثلاثة شعورا بأهمية العمل .

14. دراسة ستروmier (S. strohmeier, 1992)

Development of interpersonal skills for senior project managers

هدفت الدراسة الى التعرف على نتائج دراسات تجريبية حول المهارات الشخصية لمدراء المشاريع ذوي الخبرة العالية، وناقشت الدراسة ما إذا كانت هذه التحديات والتجارب يتم معالجتها من قبل سياسات تطوير الموظفين .

ولقد اشتملت الدراسة على عينة من (117) مدير طلب منهم الإجابة على استبانة تتكون من ثماني صفحات حول مهارات التواصل الفردية ومتطلبات تلك المهارات ومدى ملاءمتها لوظائفهم .

وخلصت الدراسة إلى تحديد المشاكل المتعلقة بمهارات التعامل مع الاخرين وهي القدرة على التحفيز ، و الصراعات ، والاتصال والتواصل ، والعمل الجماعي والتعاون .

كما خلصت الدراسة على أن هناك علاقة طردية بين مهارات التعامل مع الاخرين و عدد ساعات العمل التي من خلالها يتفاعل مدراء المشاريع ذوي الخبرة وأعضاء الفريق .

وتبين أن 12% من مدراء المشاريع ذوي الخبرة يقضون أقل من نصف ساعات عملهم في التواصل مع فرق العمل فيما تبين أن 31% من مدراء المشاريع ذوي الخبرة يقضون أغلب أوقات العمل في التعامل مع فرق العمل .

15. دراسة (N Petterson, 1991)

What do we know about the effective project manager?

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات مدراء المشاريع الناجحين وذلك عبر تحليل ما يقارب (30) بحثا علميا، بحثت من خلالها المؤهلات والمهارات والسمات الشخصية لهؤلاء المدراء من خلال عرض لما قاله باحثون آخرون حول ما هو مطلوب لمدراء المشاريع كي يكونوا فاعليين، وحاولت الدراسة تعريف هذه المتطلبات من حيث الاتجاهات والقدرات المهارية والعديد من السمات الشخصية .

وتكونت عينة الدراسة من (110) مدير كلهم من الرجال من شركات في مدينة بوسطن الأمريكية وتم اختيار كل شخص منهم بناءً على تقييم الأداء من قبل المسؤول المباشر ولقد تم جمع البيانات بطرق عديدة منها أن طلب من هؤلاء المدراء كتابة مذكرات عن أنشطتهم

واستخدامهم للوقت على مدار أسبوعين ومن ثم أجريت مقابلات شخصية وقد استخدمت طريقة (Critical – incident) .

وخلصت الدراسة إلى وجود خمس محاور أساسية لسمات مدير المشروع لإدارة المشروع بنجاح وهي :

الاتصال الشفوي، مهارات القيادة ، القدرات العقلية، القدرة على العمل تحت الضغط ، مهارات الإدارة مثل التخطيط والتنظيم والمتابعة واتخاذ القرار .

1.10 التعقيب على الدراسة السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي تناولت مفهوم السمات الشخصية لمدراء المشاريع ودورها في نجاح المشاريع، وجد الباحث أن معظم الدراسات السابقة تناولت فقط واحدة أو أكثر من السمات الشخصية لمدراء المشاريع حيث قام (وانج،2011) بدراسة الكفاءة والفاعلية لمدير المشروع ، وقام (كيكلي،2011) بالتأكيد على سمة القدرة على التدريب، أما (حسين و رشيدي،2011) فقاما بدراسة سمة الذكاء والصدق والاعتداد بالنفس و (سميث،2011) درست التفاؤل والضغط في العمل، وقام (لي،2011) بدراسة القيادة وبالتالي هذه الدراسة هي أول دراسة شاملة تتناول مفهوم السمات الشخصية بشكل شامل، حيث جمعت أكثر وأهم السمات التي يشعر الباحث بأنها مهمة في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية، كما وتعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات العربية في مجال إدارة المشاريع بشكل عام وفي السمات الشخصية لمدراء المشاريع بشكل خاص، علما بأن العديد من الدراسات تحدث عن المنظمات الأهلية من منظور الاستدامة والحوكمة و التخطيط الاستراتيجي وادارة المشاريع ولم تتطرق أي دراسة عن الجانب الشخصي الخاص بمدراء المشاريع وأثر المدراء على نجاح أو فشل تلك المشاريع.

الفصل الثاني

الإطـــــار النظـــري

2.1 إدارة المشاريع

2.2 سمات مدير المشاريع

2.3 المنظمات الأهلية

2.1 إدارة المشاريع:

2.1.1 مقدمة:

إن مفهوم إدارة المشاريع يمثل جزءا من المفهوم العام لمصطلح الإدارة ويشترك معها في ذلك المفهوم، فهي تعني فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال دورة حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق الأهداف المحددة، بالطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع، وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة (بركر،1993: 25).

وتعتبر إدارة المشاريع علما وفنا حديثا، وهي ليست مجرد قواعد ثابتة تصلح لكل المشاريع، بل هي قواعد ثابته تصلح لكل المشاريع، بل هي قواعد مرنة تنبثق من طبيعة عمل المشروع، ومما لا شك فيه أن لكل مشروع أهدافا محددة لا بد من تحقيق(قنديل،2007: 50).

2.1.2 إدارة المشروع:

إدارة المشروع بانها عملية تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع، و إدارة المشروع عبارة عن مجموعة مترابطة من العمليات التي تمكن فريق المشروع من تحقيق مشروع ناجح. وهذه العمليات تقوم بتنظيم المدخلات لإنتاج مخرجات محددة. كما أن القدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات يعتبر نواة لإدارة المشروع ويتطلب هذا الأمر وجود التكامل والتكرار فعلى سبيل المثال، يمكن لتقرير الجدوى أن يكون مدخلا في مرحلة التصميم، والناتج من مرحلة التصميم يمكن أن يكون مجموعة من الخطط والمواصفات. هذه العملية تتطلب فطنة في إدارة المشاريع وخبرات وأدوات وتقنيات، بما في ذلك إدارة المخاطر، والتحكم في الظروف التي قد تطرأ ومعالجتها (PMBOK, 2008: 9).

كما تعرف إدارة المشاريع على أنها فن وعلم، إدارة المشروع من بدايته إلى نهايته كما يتضح من خلال التنفيذ الناجح للمشروع ويشمل ذلك التخطيط والجدولة ومتابعة أنشطة المشروع لتحقيق الأداء والمحافظة على التكلفة والوقت المحدد ضمن أهداف المشروع كما وأوضح أن إدارة المشروع يمكن أن تعرف على أنها فن توجيه وتنسيق الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف المعلنة في حدود الوقت والميزانية ، ورضا أصحاب المصلحة، كما وانه يمكن تعريف إدارة المشروع بشكل أكثر رسمية حيث تعرف على أنها تطبيق أساليب الإدارة الحديثة لتنفيذ المشروع من البداية إلى النهاية، لتحقيق أهداف محددة سلفا، بحيث يراعى تنسيق الوقت والجودة والتكلفة بما يتناسب مع الأدوات والمهارات وتقنيات أنشطة المشاريع من أجل تلبية احتياجات أصحاب المصلحة أو تحقيق زيادة أكثر من المتوقع (وايدمن، 10:2002).

وإدارة المشروع تعرف على أنها السيطرة والتخطيط والتنسيق للمشروع منذ بدءه حتى إتمامه، وهذا الأمر يرتبط بالأهداف المحددة من قبل العميل بحيث يحقق الاستفادة، ويحافظ على الوقت والجودة والتكلفة، ويمتد ذلك ليشمل إقامة العلاقة بين الموارد، ولعل من أهم جوانب إدارة مشاريع البناء هي التكامل والمتابعة والتقييم واختيار البدائل، وذلك سعيا لتحقيق رضا العميل فيما يتعلق بنتائج المشروع، وقد عرف معهد تشارترد للإنشاءات إدارة المشاريع على إنها الرقابة الشاملة، والتخطيط والتنسيق للمشروع منذ البداية وحتى اكتماله هادفا لتلبية متطلبات العملاء وضمان الانتهاء منه في الوقت المحدد، ضمن التكاليف ومعايير الجودة المطلوبة (ووكر، 39:1984).

إدارة المشاريع بأنها العملية التي يقوم من خلالها مدير المشروع بالتخطيط لضبط المهام والأنشطة داخل المشروع، وتسخير الموارد المتاحة (مثل الكادر البشري، المواد، الوقت والمال والمعلومات والمعارف والمعدات)لتحقيق مجموعة من الأهداف تتناسب مع الوقت والتكلفة والجودة العالية(آندرو تان، 50:1996).

2.1.3 خطة إدارة المشروع:

خطة إدارة المشروع هي عبارة عن أداة أساسية لمدير المشروع لإتمام المشروع بنجاح، وتعتبر خارطة الطريق الاستراتيجية والرسمية لتحقيق أهداف المشروع بحيث تصف كيفية تنفيذ المشروع ومراقبته والتحكم به و تتضمن إنشاء هيكل المشروع بحيث يحدد فيه التخطيط للتخفيف من المخاطر، وتحديد الطرق الفعالة للتواصل مع أصحاب المصلحة وغيرها من أعضاء فريق المشروع، ووضع خطة لإدارة التغييرات، وهي في الأساس دليل لتنفيذ المشروع، والطريقة التي تمكن مدراء المشاريع من الحصول على موافقة الجهات المعنية والداعمة، هذه الخطة هي وثيقة حية يتم تحديثها ومراجعتها في جميع مراحل المشروع، وتختلف خطة إدارة المشروع وفقا لحجم وتعقيد المشروع علاوة على درجة المخاطرة فيه ومدى حساسية المشروع. إن تنفيذ خطة إدارة المشروع يتطلب كفاءة وإلمام بجميع مجالات المشروع (PMBOK, 2008: 40-41).

2.1.4 عناصر إدارة المشروع:

عناصر إدارة المشروع كالتالي وفقا ل (وايدمان، 17:2002):

1. متطلبات المشروع.
2. خيارات المنظمة.
3. فريق المشروع.
4. التخطيط للمشروع.

5.الفرص والمخاطر.
6.التحكم في المشروع.
7.وضوح المشروع.
8.حالة المشروع.
9.الإجراءات التصحيحية.
10. قيادة المشروع.

2.1.5 أهداف إدارة المشاريع :

إن أحد الأهداف البارزة لإدارة المشروع هو المساهمة في بناء الوطن و هذه العملية تعنى بتوفير المأوى لمختلف الأنشطة السكنية والتجارية والصناعية والترفيهية للأفراد، إن معظم العملاء يشعرون بالرضا حين يكون العمل متفوقا في نوعيته، وينتج كمية كبيرة بتكلفة أقل، وبوقت أسرع ويحقق أعلى عائد ويسهل إنجازه وصيانته .

ويمكن تقسيم أهداف إدارة المشروع إلى الأهداف الرئيسية والثانوية، فالمساهمة في بناء الدولة والاقتصاد تعتبر أهدافا عامة لإدارة المشروع، أما الأهداف الفرعية فتشمل التفوق التقني في الجوانب الأخرى لإدارة المشروع مثل تخطيط البنية التحتية ومختلف الجوانب الأساسية الأخرى المتعلقة بالخبرة المهنية (اندرو ال تان، 31:1996).

2.1.6 المعرفة في إدارة المشاريع:

هو مصطلح لوصف مجموع المعارف داخل مهنة إدارة المشاريع، حيث ان مكونات إدارة المشاريع نظمت في تسعة مجالات ترتبط بالمعارف الواجب توفرها لإدارة المشاريع وهي كما يلي(PMBOK, 2008: 52).:

1. الإدارة التكاملية للمشروع: هذه العملية ضرورية لضمان التنسيق الصحيح بين عناصر المشروع وتشمل وضع خطة المشروع، وتنفيذ خطة المشروع والتحكم الشامل للتغيرات.

2. إدارة نطاق المشروع: هذه العملية ضرورية لضمان تنفيذ جميع الأعمال المطلوبة لاستكمال المشروع بنجاح وتشمل البدء في تخطيط المشروع وتحديد نطاقه والتحقق من مراقبة التغيير فيه.

3. إدارة وقت المشروع: هذه العمليات ضرورية لضمان تنفيذ المشروع في الوقت المناسب، وتشمل تسلسل الأنشطة وتقدير المدة الزمنية للنشاط وتطوير الجدول الزمني ومراقبة سيره.

4. إدارة تكلفة المشروع: هذه العمليات ضرورية لضمان الانتهاء من تنفيذ المشروع في حدود الميزانية المعتمدة، وتشمل تخطيط الموارد وتقدير تكلفة الميزانية ومراقبة التكاليف

5. إدارة جودة المشروع: هذه العمليات ضرورية لضمان تلبية المشروع للاحتياجات التي يعمل على توفيرها. وتشمل تخطيط الجودة وضمانها ومراقبتها.

6. إدارة الموارد البشرية للمشروع: هذه العمليات ضرورية لتتيح استخداما أكثر فاعلية للعاملين في المشروع، وتشمل التخطيط التنظيمي واقتناء الموظفين وتطوير فريق العمل.

7. إدارة التواصل في المشروع: هذه العمليات ضرورية لتوليد وجمع ونشر وتخزين والتخلص في نهاية المطاف من معلومات المشروع، وتشمل تخطيط الاتصالات وتوزيع المعلومات والإبلاغ عن الأداء الإداري.

8.إدارة مخاطر المشروع : تعني هذه العمليات بتحديد وتحليل مخاطر المشروع والتعامل معها ، وتشمل تحديد المخاطر وتقديرها والاستجابة للمخاطر والتحكم بها.

9. إدارة مشتريات المشروع: هذه العمليات مطلوبة للحصول على السلع والخدمات من خارج المنظمة وتشمل تخطيط المشتريات وطرح العطاء واختيار المصادر وإدارة العقود وإبرامها.

2.1.7 المشروع:

إن المشروع هو عبارة عن مجموعة أهداف متميزة محددة النطاق تمكن المنظمة من تحقيق مجموعة متميزة من الفوائد، وبمجرد تحقيق هذه الفوائد على نحو مستدام فانه يتم إدماج المشروع في العمليات بناءً على ذلك فان المشروع له نقطة بداية ونقطة نهاية وهدفا محددا لتحقيقه (PMBOK, 2008: 53).

2.1.8 دورة حياة المشروع:

يمر المشروع عبر أربع مراحل متميزة وذلك من نقطة البداية إلى نقطة النهاية ولكل مرحلة نقطة بداية ونقطة نهاية خاصة به ولكل منها هدف محدد لتحقيقه، وهذا يعني ان كل مرحلة ضمن مشروع تعتبر مشروع في حد ذاتها، وهذه المراحل هي وفقا ل(تريش،2007: 23).:-

المرحلة الأولى: تطوير الأعمال

نقطة البدء في المشروع هي عادة فكرة في مجال الأعمال، فعلى سبيل المثال يمكن لهذه الفكرة أن تكون حاجة محددة ، أو تغييرا على الوضع الراهن أو متطلبا من متطلبات العمل من أجل استمراريته. في هذه المرحلة ينبغي أن تكون عمليات إدارة المشروع داعية للتحدي إذا كان المشروع جديرا للعمل من أجله.

المرحلة الثانية : تخطيط تنفيذ المشروع

هذه المرحلة تعنى بعمليات التخطيط حيث تعتمد عمليات إدارة المشروع في هذه المرحلة على تحديد كيفية تنفيذ المشروع.

المرحلة الثالثة : تنفيذ المشروع

التنفيذ الفاعل للمشروع يعتمد على التحكم في التغيرات والسيطرة عليها. وتركز هذه المرحلة على مراقبة تنفيذ المشروع.

المرحلة الرابعة : متابعة تنفيذ المشروع

المرحلة النهائية تشمل دمج المشروع في الأعمال بحيث يصبح المشروع جزءا من الأعمال العادية. وينبغي أن يوفر المشروع فائدة كبيرة لعملائه. وتعتبر هذه الفائدة هي العلاقة بين المشروع والأعمال الجارية من حوله. إن الصلة الملموسة بين المشروع والأعمال عادة ما تكون من خلال العلاقة بين مدير المشروع والجهة الراعية للمشروع وكذلك من خلال الجهة الراعية للمشروع مع العملاء .

2.1.9 مدير المشروع:

المسؤولية الرئيسية لمدير المشروع هي تحقيق أهداف المشروع بنجاح وذلك بتحقيق التوازن بين متطلبات المشروع من جانب وجودته والوقت الزمني المخصص له وتكلفته من جانب اخر وتشتمل المهام الفرعية على تحديد متطلبات المشروع، وإنشاء أهداف واضحة وقابلة للتحقيق، ومواءمة المواصفات والخطط لاهتمامات وتطلعات مختلف الأطراف المعنية ويجب على مدير المشروع إدارة المشروع من لحظة البدء وحتى نهايته ومن اجل إنجاز هذه المسؤوليات المتعددة الأوجه ، فان أدوار مدير المشروع تتنوع لتشمل كونه قائدا ومديرا ومنظما وحكما ومنسقا. ويجب على مدير المشروع قيادة فرق العمل نحو هدف مشترك مع ضمان التماسك والاستمرارية للحفاظ على تقدم المشروع من خلال عملياته ومراحله. ومدير المشروع بمثابة المحفز الرئيسي لتحفيز التواصل الفعال والتنسيق بين المشتريات والتصميم والبناء والتشييد. ومن أجل إدارة فعالة لهذه المسؤوليات وتحمل هذه الأدوار، يجب على مدير المشروع أن يكون لديه خبرة في المجالات التالية: إدارة مشتريات المشروع وإدارة مخاطر المشروع و إدارة التواصل في المشروع وإدارة الموارد البشرية للمشروع وإدارة جودة المشروع و إدارة تكلفة المشروع (PMBOK, 2008: 13).

إن أفضل مديري المشاريع هم قادة مؤثرين و لديهم رؤية ولديهم قدره على التحفيز وجمع الأفراد لإنجاز أشياء عظيمة وينبغي على القائد أن يقوم بتوجيه أعضاء الفريق من خلال تحديد

الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالمشروع بالإضافة على ذلك فإنهم يجب أن يكون مصدر الهام لأعضاء الفريق لإتمام المهمة بنجاح لصالح المشروع علما بان مدير المشروع هو العنصر المحفز والمبادر الذي يأخذ على عاتقه كامل المشروع ويضعه موضع التنفيذ (فيرزوه، 15:1999).

2.1.10 أدوار مدير المشروع:

إن الدور الذي يقوم به مدير المشروع له جانبان أولاهما الجانب الخاص بإدراكه وتصوره لذاته والأخر هو أن يراه الآخرون بنفس الطريقة التي ترى بها نفسه، فعلى سبيل المثال إذا كان الناس ينظرون إليه على انه مديرا للمشروع، فهو كذلك وسوف يتعاملون معه على هذا الأساس، إن الدور هو مجموعة من سلوكيات منظمة ترتبط بعمل محدد ، فدور مدير المشروع دورا سهلا يمكن بلوغه، ولكن التحدي هو أن ذاك الدور وتلك المسئوليات تختلف من شركة لشركة و بصفة عامة فان مدير المشروع هو المسئول عن نجاح المشروع وهناك مسميات عده للمدير كمنسق المشروع أو قائد الفريق ومع ذلك، فإن جانبا رئيسيا هو أن المدير هو المسئول عن ضمان نجاح المشروع (ليانردنادلر، 22:1983)، ومن أدوار مدير المشروع:

1. قائد الفريق:

هناك اتفاق عام على أن قائد الفريق هو جزء مهم من دور مدير المشروع ، قائد الفريق يشارك في الأنشطة التي تمكن مجموعة العمل من الوفاء بالتزامات المنظمة وتحقيق أكبر قدر ممكن من الإرضاء لجميع الأطراف المعنية، قائد الفريق الفعال هو مهندسا اجتماعيا يفهم التفاعل بين المتغيرات التنظيمية التي يمكن أن تعزز مناخ من المشاركة النشطة ويمكنه تقليل الصراعات الوظيفية المختلفة ، يجب على قائد الفريق تحديد القضايا الرئيسية المرتبطة بثلاثة أبعاد: الأولى متعلقة بفريق العمل مع التركيز على الجوانب السلوكية مثل هيكل الفريق والثقة والاحترام أو الحواجز أمام فريق العمل وهلم جرا، والبعد الثاني هو مهمة المشروع والموارد وما يتصل بها من الأهداف والغايات والتخطيط والبعد الثالث يشمل التطوير التنظيمي وإشراك الإدارة العليا لضمان وضوح رؤية العمل، وتوافر الموارد والدعم الشامل للمشروع من خلال دورة حياة المشروع ويتم ذلك من خلال اهتمام مدير المشروع بفريق العمل حيث يمكنه من الاتصال المباشر معهم للاطلاع على مدى تقدم المشروع حيث يتم هذا من خلال التواصل الشخصي الذي يعد عاملا حيويا في عمليات إدارة المشروع ، ومن أهم مسؤوليات مدير المشروع نحو الفريق ما يلي :

- تحديد العوامل المحفزة وتعزيز العلاقات الشخصية الفعالة.
- تحفيز أعضاء الفريق.
- تحسين البيئة والروح المعنوية.

- إنشاء الإطار الأخلاقي داخل المنظمة.
- مساعدة الآخرين في التعلم من خلال التدريب.
- تشجيع وتطوير الآخرين الذين هم أقل خبرة.
- توفير وقتا طويلا للاستماع إلى اقتراحات واهتمامات الآخرين.(سميث،2001: 77)

2. واجهة للعملاء:

مدير المشروع كواجهة أمام العملاء هو المسئول عن ضمان سير المشروع على نحو يتسم بالكفاءة والفعالية والمساءلة من أجل تحقيق أهداف المشروع، و يجب على مدراء المشاريع إبقاء العين متفتحة على مدى تقدم المشروع والعمل على الحد من أي تأثير سلبي على نجاحه، فهذه التأثيرات السلبية الشائعة تشمل تغافل فريق العمل عن أولويات المشاريع والاستجابات غير الحاسمة لاستفسارات العاملين في المشروع وهذا الأمر يعمل على تشتت وحدة المشروع ويقع على عاتق مدير المشروع للتأكد من مراعاة هذه الأمور وباختصار، فإن مدير المشروع هو قلب المشروع ويصبح كذلك من خلال تنظيم ودعم مهارات العاملين و رعايتها، بحيث يتم إطلاق أعضاء الفريق للتركيز على أهداف المشروع والنتيجة بالطبع هي نجاح المشروع، ومواجهة ضغوطات الحاجات الملحة، والتكيف مع بيئة المشروع في حال وجود محدودية للموارد والميزانيات، من خلال العناصر التالية:-

1- التحكم في المشروع:

واحدة من الوظائف الأكثر صعوبة التي يواجهها مدير المشروع هي السيطرة على فعاليات المشروع وإذا ما سمح لفعاليات المشروع بالامتداد بسبب وجود عناصر جديدة ليست ضمن جداول التكلفة والجدول الزمني للمشروع فقد يتأثر المشروع بالسلب ويجب على مدير المشروع والفريق العمل معا العمل لضمان العمل ضمن نطاق يقتصر على المواد الضرورية لنجاح المشروع.

2- مراقبة الميزانية:

يجب تنفيذ المشروع الناجح وفقا للميزانية التي وافق عليها العميل فالتحكم في فعاليات العمل ومتابعة الجدول الزمني أمران في غاية الأهمية لمراقبة التكاليف ومما لا شك فيه أن أي زيادة في فعاليات العمل تقابلها عادة زيادة في التكلفة ، و تأخر تنفيذ المشروع، و يمكن أيضا أن يسبب مشاكل في الميزانية وينبغي وضع تقديرات التكلفة الأولية على أساس المشروع الحالي وينبغي استكمالها في المراحل الحرجة من المشروع وأحيانا يتم تحديد الميزانية وفقا لمتغيرات أخرى ولا يكون لها علاقة مباشرة على تقدير التكلفة وفي كلا الحالتين، ينبغي مقارنة أحدث تقدير للتكلفة مع

ميزانية المشروع وقد يكون من المفيد أيضا تقسيم تنفيذ عمل المشروع على مجموعات أكبر وذلك من اجل تحقيق وضوح اكبر لرؤية عمل كل فريق.

3- مراقبة الجدول الزمني :

يجب على جميع مدراء المشاريع الالتزام بالجداول الزمنية المحددة لها فعلى مدير المشروع تقديم جدول زمني مفصل والتأكد من أن جميع أعضاء الفريق ليسوا على علم به فقط بل أيضا على استعداد للعمل بجدية لتنفيذه والالتزام به. إن جدولة الوقت الزمني تعني تقسيم وحدات المشروع ووضعها في تسلسل منطقي وتخصيص الوقت المناسب لإتمامها ، علما بأنه يمكن الانتهاء من وحدات كثيرة في وقت واحد وإدارة هذا الأمر يتطلب خبرة لوضع الجدول الزمني للمشروع بشكل واقعي، وذلك باستخدام المعلومات المقدمة من مختلف أعضاء فريق المشروع وينبغي لفريق المشروع تقييم الجدول الزمني لضمان كفاية الوقت المخصص لكل مهمة وينبغي إعادة النظر في الجدول الزمني للمشروع وذلك في الاجتماعات وإجراء تعديلات عند الضرورة كما وينبغي وضع جدول زمني أكثر تفصيلا بمجرد الانتهاء من وضع التصاميم ما لم تكن هناك تغييرات واسعة النطاق.(بلاك وسيكر ،2004 : 292-297)

3. مدير المشروع كعنصر توحيد وتكامل:

من الضروري أن يكون لدى مدراء المشاريع القدرة على تنظيم الأفراد وتنسيق العمل بين المتخصصين وبعبارة أخرى مديري المشاريع يتولوا التنسيق وقيادة الفريق وتنمية مهارات العاملين، وتقديم الدعم اللازم كما و يجب على مدراء المشاريع أيضا أن يكون لديهم فهم عميق لتقنيات الإنترنت والتكنولوجيا من أجل مساعدة ودعم أعضاء الفريق الآخرين كما يجب عليهم أن يكونوا على دراية في مجالات متباينة عديدة مثل التسويق وتكنولوجيا المعلومات مما يمكنهم من امتلاك رؤية شاملة للعمل ويساعد هذا على التوسط عند الضرورة لدى تواصل فريق العمل للتأكد من أن كل فرق العمل تعمل بشكل متوازي كوحدة واحدة وبالتالي فان مديري المشاريع يجب أن يبرزوا دورهم في تحقيق الانسجام في العديد من الأنشطة التي تنفذ في جميع أنحاء المنظمة و يقدموا وجهة نظر للمستقبل موجدين حلولا للمشاكل الطارئة التي قد تحدث (وايدمان وشينهار،2000: 115-118).

4. مدير المشروع كعنصر تواصل:

التواصل هو عملية نقل المعلومات و هو جزء أساسي في كل شيء يقوم به مدير المشروع، وكذلك كل وظيفة من وظائف الإدارة مثل: التخطيط والتنظيم والقيادة. وتنظيم العمل يتطلب الاتصال الفعال والقدرة على التواصل في جميع المستويات بحيث تعتبر أهم ثاني مهارة على مدير

المشروع ان يمتلكها وقيادة المشروع تتطلب اتصالا فعالا و واضحا يستهدف متابعة الأهداف والمسئوليات والأداء والتوقعات وردود الفعل و مدير المشروع أيضا هو قناة اتصال بين فريق العمل ومختلف المنظمات ويجب على المدير أن يكون لديه القدرة على التفاوض بفعالية والإقناع عندما يكون ذلك ضروريا لضمان نجاح الفريق والمشروع، ويشمل ذلك الحديث والاستماع إلى الناس مما يمكن مدير المشروع من قياس نبض المشروع ومدى سير العمل وهل هناك مشاكل فريدة من نوعها يجب أن تحل .(سميث،2001 : 77)

5. مدير المشروع كمدير:

يتضمن عمل مدير المشروع إعداد نظام المشروع حتى يتسنى لجميع المشاركين الحصول على المعلومات اللازمة لضمان العدد الكافي من الموظفين للمشروع ويمكنه ذلك من الانتقال بسرعة من مرحلة إلى أخرى لتشمل الجوانب التالية وفقا ل (PMBOK, 2008: 16-18):

1. إنشاء وصيانة المشروع على نظام إدارة المشاريع القائمة على الإنترنت .
2. الحفاظ على قائمة الأعمال المزمع إنجازها .
3. تجنب الثغرات عند تنفيذ كل مرحلة والانتقال لمراحل أخرى.
4. يجب على أعضاء فريق المشروع الحفاظ على علم مدير المشروع بجميع الاتصالات مع العملاء.
5. إبرام عقد أو اتفاق مع العملاء والاستشاريين.
6. الحفاظ على السجلات الخاصة بالمشروع والتأكد من عقد الاجتماعات وجداول الأعمال .
7. تقييم أداء أعضاء الفريق لأغراض المشاريع المستقبلية.
8. القيام بالتنسيق مع الجهات المعنية و استعراض اللوائح والسياسات والإجراءات لضمان نجاح العمل.
9. تحديد المعلومات التي يجب أن يتم التحقق من صحتها من أجل تسهيل عملية تخطيط المشروع.
10. التأكد من صحة مواصفات العقود وتنفيذها وإدارتها .

2.2 سمات مدير المشاريع

2.2.1 الذكاء:

2.2.1.1 مقدمة:

للذكاء أهمية بالغة في مختلف نواحي الحياة فالمهندس في موقعه يجب أن يتحلى بالذكاء حتى ينجز المشروع بالشكل المطلوب وبأقل ما يمكن من الموارد كما يجب أن يتحلى العامل في مصنعه بالذكاء ليحافظ على الإنتاج ولكي يحافظ على سلامته، ويبرز الذكاء مهماً أيضاً في المواقف الاجتماعية والحياتية على اختلافها، ولكي نضع الرجل المناسب في المكان المناسب يجب التعرف على تلك الملكات كما ويجب التعرف على متطلبات العمل ومقتضياته من تلك الملكات حتى نسمو بدول عصرية حديثة تحاكي المجتمعات المتقدمة (جابر، 1980: 3).

2.2.1.2 تعريف الذكاء:

يعرف طه الذكاء على أنه قدرات عقلية وذهنية بدرجات متفاوتة تتدخل بجميع الأنشطة وتعتبر الوظيفة الرئيسية للذهن والعقل (طه، 2003: 369).

وقد عرفه شمس الدين الذكاء على أنه القدرة على التفكير المجرد (شمس الدين، 2003: 246).

قسم ثورونديك الذكاء إلى ثلاثة أنواع ومظاهر للذكاء وهو الذكاء المجرد وهو القدرة على معالجة الألفاظ والرموز، والذكاء الميكانيكي: وهو القدرة على معالجة الأشياء والمواد العيانية كما يبدو في المهارات اليدوية والذكاء الاجتماعي: وهو القدرة على التعامل بفعاليات مع الأخرين (الشيخ، 59:2008).

ويعرفه محمود بأنه القدرة العقلية لدى الفرد للتعرف الهادف والتفكير المنطقي والتعامل المجدي مع البيئة (محمود، 1998: 110).

وعرف جابر الذكاء بأنها القدرة على فهم التعامل مع العلاقات وتحديداً العلاقات الصعبة والخفية (السمادوني،2007: 30).

و يقسم جابر الذكاء إلى الأنواع التالية:

- يؤكد الأساس العضوي للذكاء حيث يعتبره قدرة عضوية تقوم على أساس التركيب الجسمي للفرد، ومعنى ذلك أن الفروق بين الناس في الذكاء ترجع إلى العوامل الوراثية.
- تكيف الفرد أو توافقه مع البيئة التي تحيط به (القدرة على التكيف).

- القدرة على اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف نتيجة للمحاكاة والتقليد ونتيجة الاحتكاك مع الآخرين.
- القدرة على التفكير المجرد الذي يعتمد على المفاهيم الكلية وعلى استخدام الرموز اللغوية والعددية (جابر، 1980: 45).

ويعرف وجيه الذكاء على أنه القدرة على التصرف الهادف والتفكير المنطقي، والتعامل المجدي مع البيئة (حسين،2003: 49).

ومن التعاريف أيضاً تعريف عيسوي أن الذكاء يعتبر تكوين فرضي يمكن قياسه عن طريق اختبارات الذكاء المقننة. (عيسوي، 1980: 215).

خلاصة ما سبق يتضح أن الذكاء يتضمن قدرات مثل القدرة على التفكير المجرد، والقدرة على التكيف والقدرة على التعلم، ومن منطق التعاريف السابقة يمكن تعريف الذكاء على أنه قدرات عقلية تختص في التفكير الهادف والمنطقي وكما أنها قدرات لتحديد الصعاب.

2.2.1.3 توزيع الذكاء:

يفترض علماء النفس الذين يصممون اعتبارات لقياس الذكاء أنه ينتشر بين الناس حسب التوزيع الاعتدالي، ومعنى ذلك أن أغلبية الناس هم متوسطي الذكاء بينما قلة تمتلك ذكاءً عالياً وقلة أخرى تمتلك ذكاءً منخفضاً.

كما يميز بعض علماء النفس بين الضعف العقلي الذي يعتبر حالة ضعف عقلي حقيقية ناتج عن عوامل وراثية أو أمراض أو إصابة.

حيث أن التأخر العقلي يشير إلى فشل الإنسان في التعبير عن نفسه وذلك لانعدام فرص التعليم أو لوجود اضطرابات انفعالية (عباس، 2002: 18).

2.2.1.4 خصائص الذكاء وفقاً للاختبارات:

أسفر استخدام اختبارات الذكاء في مختلف الميادين التي ترتبط بنشاط القدرة العقلية العامة على توضيح الكثير من خصائص الذكاء، ومن أهمها وفقا لثورنديك واستاين:

1.نمو الذكاء:

إن النمو العقلي لا يزيد بمقادير ثابتة بتقدم الإنسان بالعمر، وإنما يكون النمو سريعاً في السنوات الخمس الأولى من حياة الإنسان، وبعد تلك الفترة لا يكتسب الإنسان سوى الخبرات الحياتية والعلمية.

2.السن الذي يقف عنده نمو الذكاء:

اختلف العلماء بين السن الذي يقف عنده الذكاء فمنهم من اعتبره (15سنة) ومنهم من اعتبره (16 سنة) وآخرون اعتبروه حتى سن (20 سنة)، والقول الارجح أن السن الذي يقف عنده الذكاء هو سن 20 سنة.

3.الفروق الفردية وأنواعها:

تعرف الفروق الفردية على أنها الانحرافات الفردية بين متوسط المجموعة في صفة فعلية أو جسمية أو نفسية، وقد يكون مدى الفروق صغيراً أو كبيراً (السمادوني،2007: 65-67).

أنواع الفروق الفردية:- هناك نوعان رئيسيان للاختلاف في الفوارق:

أ- فارق في الدرجة: مثل الفوارق الجسدية من طول وقصر أو النفسية من انطواء وانبساط.

ب-فارق في النوع: كاختلاف الطول عن الوزن وهذا لا يخضع لقياس لافتقاد صفة مشتركة يمكن خضوعها لمقياس واحد .

خصائص الفروق الفردية:

- التشتت والمدى: أثبتت الدراسات التجريبية بأن أكبر تشتت وأوسع مدى للفوارق يظهر في السمات الشخصية ويليها مدى الفروق الفردية في القدرات العقلية الخاصة بالذكاء.
- معدل ثبات الفروق: يختلف هذا المعدل باختلاف نوع الصفات، وقد كشفت الدراسات التجريبية أن الفروق العقلية المعرفية وبالذات بعد مرحلة الطفولة هي الأكثر ثباتاً.
- التنظيم الهرمي للفروق الفردية: أثبتت معظم البحوث العلمية أن الفوارق يمكن تصنيفها على شكل هرمي (حسين،2006 : 45).

العوامل المؤثرة في الفوارق الفردية:

هناك خمس عوامل تولد هذه الفروق الفردية

- الوراثة.
- العمر الزمني.
- الجنس.
- البيئة الأسرية والعائلية.
- المستوى الفعلي المعرفي (ياسين، 1981: 20).

2.2.1.5 خصائص الاختبار الجيد للذكاء :

عند اختيار اختبارات نفسية لاستخدامها لغرض علمي أو عملي، يجب أن تتوفر في تلك الاختبارات عدة خصائص من أهمهما:

الصدق:

أي أن يقيس الاختبار ما وضع لقياسه، أي يقيس الوظيفة التي يدعي أنه يقيسها ولا يقيس شيئا آخر مختلف عنها أو بالإضافة إليها (جابر، 1980: 43).

أنواع الصدق:

أ- الصدق الظاهري:

يشير هذا النوع من الصدق إلى ما إذا كان الاختبار يبدو مناسباً للهدف الذي وضع من أجله (حسين،2006: 92).

ب – صدق المحتوى:

يعتمد صدق المحتوى على مدى تمثيل الاختبار للمواقف أو للجوانب التي يقيسها، ولبحثه تحلل مواد الاختبار وبنوده تحليلاً منطقياً لتحديد الجوانب التي تمثلها ونسبة كل منها إلى الاختبار ككل (حسين،2006: 93).

ج- الصدق التلازمي:

يبين الصدق التلازمي مدى ارتباط الدرجة على الاختبار بمقاييس الأداء الراهن أو بمركز الفرد حالياً (جابر،1980: 44).

د- الصدق التنبؤي:

يشير هذا النوع من الصدق إلى صدق الاختبار عندما يرتبط بمحك الأداء أو النجاح في وقت لاحق لإجراء الاختبار على أن يكون هذا المحك مستقلاً عن الاختبار فعندما يرتبط اختبار الاستعداد الدراسي الذي يطبق على طلاب السنة النهائية بالمرحلة الثانوية بالنجاح في الجامعة فإن ذلك دليل على الصدق التنبؤي للاختبار (حسين،2006: 94).

هـ- صدق المفهوم:

حدث تقارب في السنوات الأخيرة بين علماء النفس المهتمين بوضع الاختبارات لحل المشكلات العملية المتصلة بالتنبؤ والانتقاء في مجالات كالصناعة والتربية، وبين علماء النفس المهتمين بوضع الاختبارات لقياس المفاهيم التي يحتاجونها لتطوير النظرية السيكولوجية ولا

يستطيع القائم بعملية التنظير أن يجد محكاً ملائماً لإثبات صدق اختباره، كما لا يستطيع أن يحدد مجالاً لمحتوى يستطيع على أساسه أن يحدد صدق الاختبار (جابر،1980: 47).

ح- الثبات:

يتعلق الثبات بدقة القياس وذلك بغض النظر عما يقاس، ويشير ثبات الاختبار إلى اتساق الدرجات التي يحصل عليها نفس الفرد في المرات المختلفة لتطبيق الاختبار عليهم.

ولهذا الاتساق معنيان، الأول أن وضع الفرد أو ترتيبه بالنسبة لمجموعته لا يتغير جوهرياً من تطبيق إلى تطبيق. و الثاني أنه لو تكررت عمليات قياس الفرد الواحد لظهرت صفة الاستقرار في درجته في المرات المختلفة، ويقاس الثبات بحساب معامل الارتباط بين درجات الأفراد في الاختبار في مرات الإجراء المختلفة (جابر، 1980: 48).

2.2.1.6 أنواع الذكاء:

لاحظ بعض العلماء أنواع من القدرات والمواهب الفردية لا تستطيع الامتحانات التقليدية قياسها، وهناك الكثير من الموهوبين لم يوفقوا في تلك الامتحانات، ولكنهم نجحوا في كثير من مجالات الحياة.

ولذا دعا بعض العلماء لتوسيع مفهوم الذكاء، بحيث يشمل قدرات ومواهب الفرد غير القدرات الحسابية أو المنطقية وقد فصل الذكاء إلى سبعة أنواع من الذكاء

أولاً: الذكاء اللغوي:

وهي القدرة على التعبير اللغوي واستعمال الكلمات حيث تلك القدرة يملكها أفراد أكثر من غيرهم (أرمسترنج،2006: 2).

ثانياً: الذكاء الرياضي:

هي قدرة الشخص على التفكير الصحيح، واستعمال أدوات التفكير المعروفة، كالاستنتاج والتعميم وغيرها من العمليات المنطقية (أرمسترنج،2006: 2).

ثالثاً: التفكير الفراغي:

وهي القدرة على تصور الأشكال وصور الأشياء في الفراغ، وهو تصور ثلاثي الأبعاد. وهي القدرة على ادراك التواجد في المكان وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بحفظ الأماكن والعودة إلى الأماكن وتحديداً في السفر (جاردنر،1993: 45) .

رابعاً: الذكاء الجسدي:

هي القدرة على التحكم بنشاط الجسم وحركاته بشكل مريح وهي رشاقة يملكها الراقصون والرياضيون وعارضي الأزياء (جاردنر،1993: 46).

خامساً: الذكاء الإيقاعي:

هي القدرة على الإحساس بالإيقاع والتفاعل معه، وهي صفة تظهر عند الموسيقيين(أرمسترنج،2006: 2).

سادساً: الذكاء الاجتماعي:

هي القدرة على التواصل مع الآخرين وهي القدرة على التأثير في الآخرين وهي الكاريزما التي يتحلى بها القادة (جاردنر،1993: 46).

سابعاً: الذكاء الروحي:

وهي أن يعي الإنسان نفسه والعالم الذي يعيش فيه ويدرك العلاقات والظواهر المحيطة به، مهما بدت بعيدة أو منفصلة الواحدة عن الأخرى (جاردنر،1993: 47).

ثامناً: الذكاء الطبيعي:

هي الخبرة في ادراك وتصنيف الأنواع الحية العديدة في بيئة الشخص، ويتضمن أيضاً الحساسية تجاه الظواهر الطبيعية الأخرى (مثل: تشكيل السحاب والجبال) (أرمسترنج،2006: 3).

تاسعا: الذكاء العاطفي:

هي فهم المشكلات بصورة أعمق، وفهم العلاقات الاجتماعية الناشئة عن العمل وكيفية إدارتها وتحسينها بصورة أفضل (شابيرو،2007: 7).

2.2.2 القيادة

2.2.2.1 مقدمة:

لقد تزايد الاهتمام بمفهوم القيادة في العصر الحديث من قبل المنظمات وذلك لما تشهده تلك المنظمات من تحديات وما تواجهه تلك المنظمات من منافسات حادة وبناءً عليه أصبحت القيادة هي العمود الفقري لنجاح تلك المنظمات (حريم، 2006: 215).

2.2.2.2 تعريف القيادة:-

عرف المنيف القيادة على أنها نشاط إيجابي يمارس من قبل شخص نتيجة لقرارات عليا وتتوفر في الشخص سمات وخصائص قيادية من خلال إشرافه على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الحاجة (وادي وأخرون، 2008: 148) .

وعرفها العجمي بأنها نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها من خلال التفكير والتعاون وتوزيع المسؤوليات حسب الإمكانات والمواد المادية المتاحة (العجمي، 2010: 56).

وعرفها تيد بأنها النشاط الهادف إلي التأثير على الأخرين نحو تنفيذ الأهداف المتفق عليها(العجمي، 2010 :56).

وعرف منصور القيادة بأنها فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز مهام موكلة لهم بكل حماس وإخلاص(منصور، 1999: 21).

كما وتعرف القيادة على أنها المقدرة على الآخرين من خلال التواصل مع الآخرين أفراداً وجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة (ايفانفش واخرون،1989: 269).

وأخيراً يمكن تعريفها بانها العملية الاجتماعية الهادفة للتأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال العمل الجاد والمخلص (حريم، 2006: 216).

لقد اشترك منصور وحريم وايفانفش وأخرون على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن تعريف القيادة من قبل الباحث بأنها قدرة المدير على التأثير بمرؤوسيه من خلال تحفيزهم وانتهاز الوقت والظروف المناسبة.

من مميزات القائد الناجح من وجهة نظر (سيلر):

1- التخطيط والمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه.
2- الزمن هو استثمار المستقبل.
3- أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة.
4- تنمية وتطوير مرؤوسيه.
5- تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صحيحة.
6- تكوين روح الالتزام الذاتي للعاملين.
7- الرقابة لمنع الوقوع في الأخطاء مستقبلا.
8- يعالج الصراعات التنظيمية بالمواجهة والفهم(وادي وأخرون،2008: 153).

ومن صفات القائد الناجح:

1-يتمتع بمستوى ذكاء أعلى من مستوى أتباعه.

2- يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير.

3- يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.

4-يتمتع بقوة شخصية وطموح لتسلم زمام قيادة الأخرين(وادي وأخرون،2008: 153).

2.2.2.3 أهمية القيادة:

إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم وتقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، فالقيادة بالغة الأهمية، وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزيئة والشجاعة وفي نفس الوقت الملزمة بالتنظيم، فأهمية القيادة تكمن في:

1- انها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .

2- انها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق اهداف المرسومة.

3- تقيم القوى الإيجابية في المؤسسة.

4- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.

5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد.

6- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة (العجمي،2010 : 65).

2.2.2.4 المهارات القيادية الأساسية:

هناك خمس مهارات يجب أن يتحلى بها كل مدير ناجح:

1- التمكين: هي مشاركة القائد للأفراد في أعمال التأثير والسيطرة.

2- الحدس أو البديهية: هي قدرة القائد على كسب ثقة الآخرين وتوقع التغيرات المحتملة.

3- فهم الذات: معرفة مواطن القوة والضعف.

4- التبصر والرؤية: وضع خطط مستقبلية من خلال قراءة المستقبل بشكل دقيق.

5- التوفيق بين القيم: التوفيق بين قيم المنظمة وقيم الأفراد(هيلرجل و سولكم،1992: 469-470).

2.2.2.5 مصادر قوة تأثير القائد:

من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة، يلزمه قوة التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم وتحقيق امتثالهم لأوامره من خلال خمس مصادر رئيسية:

1- قوة المكافأة: شعور الأفراد أن الامتثال للأوامر سيعود عليهم إيجاباً (فيلمر، 1983: 303).

2- قوة الإكراه والعقاب: شعور الأفراد أن عدم الامتثال للأوامر سيعود عليهم سلباً (العميان،2005: 258).

3- القوة المشروعة: وهي قوة الوظيفة التي يستمدها من السلم الوظيفي (العميان،2005: 258).

4- قوة الخبرة: وهي تعتمد على خبرة المدير الفنية والإدارية والسلوكية (شاويش،1993: 619).

5- قوة الاقتداء والإعجاب: تتمثل في إعجاب المرؤوسين بمديرهم وشخصيته وما يتمتع به من سمات شخصية (أبوتايه،2003: 374).

2.2.2.6 محددات فعالية القائد:

هناك العديد من العوامل التي يتعلق جزء منها بالقائد والجزء الآخر بالمرؤوسين وهي تؤثر بشكل مباشر في فعالية القائد ومن تلك العوامل وفقا(حريم، 2005: 232- 231).

1- عوامل تتعلق بالقائد نفسه:

لكل قائد شخصيته وطموحاته وأهدافه وسماته التي تميزه عن غيره وكذلك اتجاهه نحو مرؤوسيه واستعدادهم لمنحهم مزيداً من الاستقلالية والمشاركة.

2- عوامل تتعلق بالجماعة:

يتفاوت المرؤوسين إلى شخصياتهم وقدراتهم على تحمل المسؤولية وقدرتهم على العمل باستقلالية ومدى التزامهم بأهداف وقيم المنظمة.

3- عوامل تتعلق بالمنظمة:

الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة بالإضافة إلى ثقافة المنظمة وفلسفتها يؤثر على فعالية القائد.

4- عوامل ثقافية:

إن من أهم العوامل التي تؤثر على فعالية القائد هي ثقافات المجتمع الذي يعتبر جزء من ثقافة المنظمة.

5-ظروف الحالة أو الموقف:

إن من صعوبة العمل ومدى وضوح المهام والإجراءات وطبيعة العمل من حيث الصعوبة والضغوط التي يواجهها القائد.

2.2.2.7 أساليب القيادة:

هناك العديد من أساليب القيادة منها :

1- اتخاذ القائد للقرارات بشكل منفرد.
2- يطلب القائد من الفريق بمعلومات ومن منطلق تلك المعلومات يأخذ القرار بشكل منفرد.
3- يطلب القائد من كل عضو من أعضاء الفريق معلومات بشكل منفرد ويستوحي من معلوماتهم القرار.
4- يجتمع القائد بأفراد المجموعة لمناقشة المشكلة ولكن القائد هو من يتخذ القرار.
5- يجتمع القائد من أفراد المجموعة وتتخذ المجموعة هي القرار ويتبع الأسلوب الأخير في حالته:

أ) عدم توفر معلومات.

ب) المشكلة غير واضحة.

ت) هناك وقت كافي يسمح بالمشاركة الحقيقية (فرووم و جاجو،1995: 169-181).

2.2.2.8 أنماط القيادة:

يقصد بالنمط القيادي هو السلوك المتكرر من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يقدر على كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطاً مميزاً عن بقية القادة (العميان، 2005: 274).

ولقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة، غير أنني سوف أتطرق لأبرزها وهي:

1- القيادة الأوتوقراطية:

توجد هناك أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي وسوف نعرض فيما يلي أشكال القيادة الأوتوقراطية والخصائص المميزة لسلوك القائد.

أ- القيادة الأوتوقراطية التسلطية:

يميز هذا النمط من القيادة بأن القائد هو إنسان مركزي يحاول أن يركز كل السلطات في يده، ولا يفوض السلطة فهو لا يثق بمرؤوسيه، أما طريقة تعامله فتكون قاسية وصارمة، يصدر الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ولا يقبل النقاش (كنعان، 2007: 155).

ب – القيادة الأوتوقراطية الخيرة:

يحاول القائد تنفيذ قراراته دون أن يخلق لدى المرؤوسين شعور بالاستياء في حين أنه يدرك أنه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل.

للقائد هنا لديه ميول استبدادية غير أنه يحاول الحصول على قبول العاملين منه بقراراته قبل اتخاذها، فإن وفق في ذلك قضى الأمر وإلا استعمل القهر والإجبار كما يفعل القائد المتسلط (فهمي وعثمان، 2003: 524).

ج – القيادة الأوتوقراطية اللبقة:

هذا النمط أقل الأنماط استبداداً وأقربها إلى الأسلوب الديمقراطي، حيث يعتقد القائد بأن المرؤوسين غير قادرين على المشاركة في صنع القرار ولكنه يوهمهم بأنهم أصحاب قرار دون إشراكهم فعلياً في صنع القرار حيث أنه في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ولا يأخذ آرائهم بعين الاعتبار مهما كانت فعالة (عياصرة والفاضل، 2006: 115).

مساوئ القيادة الأوتوقراطية:

تدور معظم المآخذ على أسلوب القيادة الأوتوقراطية حول ما يترتب الأخذ به من آثار سلبية بالنسبة للعمل والعاملين. وبالرغم من أن كان هناك ظروف ومواقف معينة تقضي تطبيق هذا الأسلوب وتكون الآثار إيجابية فيها، إلا أن ذلك لا يكون إلا في الأحوال الاستثنائية، وإن الآثار السلبية التي يرتبها في المواقف والظروف العادية كثيرة إذا ما قيست بالآثار الإيجابية، وفيما يلي أهم المآخذ على القيادة الأوتوقراطية (السكارنة، 2010: 156- 165).

- إحساس المرؤوسين بالسخط والقلق والاضطراب مما يؤدي إلى خلق المتاعب في العلاقات بين القادة والمرؤوسين.
- عدم قيام المرؤوسين بأي عمل ما لم يكن لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائدهم، تجنباً للخطأ والتعرض للجزاء.
- تعطيل التغذية العكسية، بسبب استخدام القائد لنمط الاتصالات التي تسير في اتجاه واحد.

- ظهور التجمعات غير الرسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

2- القيادة الديمقراطية:

حظيت هذه القيادة بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة، ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها دفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم (حسن، 2004: 105).

وبشكل عام يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية ترتكز على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه وهي:

أ- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:

حتى يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليه ان يعمل:

- سيادة روح الفريق بين العاملين.
- حساسية القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية.
- عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومحاولة حلها.
- تلبية الاحتياجات الإنسانية (فهمي وعثمان، 2003: 529).

ب – المشاركة في صنع القرار

وهو عبارة عن دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعده على اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة (كنعان، 2007: 227).

ج –تفويض السلطة

بسبب كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري هذا فرض على القائد تفويض جزء من صلاحياته لمرؤوسيه الأكفاء فالتفويض يعتبر نقل جزء من الصلاحيات بعد تحديدها للمرؤوسين القادرين على إنجازها (عياصرة والفاضل، 2006: 124).

عيوب القيادة الديمقراطية:

ومن أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت في إطار هذا الاتجاه ما يلي (كنعان، 2009: 245).

- تعتبر المشاركة مظهراً من مظاهر تنازل القائد عن بعض مهامه القيادية.
- أسلوب الديمقراطية محبط للمرؤوسين الذين يحبون العمل السريع.
- يعتبر استشارة القائد لمرؤوسيه أسلوب غير عملي.

3- القيادة المتساهلة:

من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهل والتي كشفت عنها الدراسات الخصائص التالية:

- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق.
- اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فلا تكون القيادة متساهلة إلا مع تسهيل سبل الاتصال (كنعان، 2007: 253).

عيوب القيادة المتساهلة:

إن معظم أوجه النقد لأسلوب القيادة المتساهلة حول الآثار السلبية التي يرتبها سواء على التنظيم أو على المرؤوسين . ومن هذه الآثار السلبية (كنعان، 2009: 256).

- الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائماً في عمله وإن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على الآخرين من زملاء العمل.
- المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تكون في الغالب لا كيان لها وإن أعضاءها لا يؤدون عملهم كاملاً.

ومن الآثار السلبية أيضاً المترتبة على القيادة المتساهلة (العجمي، 2010: 81).

- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت.
- إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.
- عدم وجود حماسة حقيقية عند العاملين.

2.2.3 مفهوم الذات:

2.2.3.1 مقدمة:

يعتبر مفهوم الذات من أسمى المعاني الخاصة بنظرية السمات الشخصية، كما ويعتبر من العوامل الهامة التي لها تأثير على سلوك الفرد وإنتاجيته كما وله أثر كبير في تنظيم تصرفاته ومنذ القدم يعتبر مفهوم الذات محدداً لسلوك الإنسان (جابر، 2004: 114).

كما وتستخدم الذات كمرادف للشخصية، فهو الشعور بالكيان والزهو والابتهاج بالنجاح وخيبة الأمل والحزن في الفشل (محاميد، 2003: 163).

2.2.3.2 تعريف مفهوم الذات:

لقد عرف معايضة مفهوم الذات بأنها الشعور بالكينونة والقدرة على التفاعل مع البيئة وحيث تنمو نتيجة للنضج والتعلم (المعايضة، 2000: 87).
عرف روجرز مفهوم الذات بأنه ذلك التنظيم العقلي المعرفي والمفاهيم والقيم الشعورية التي تتعلق بالسمات المميزة للفرد وعلاقته المتعدد (موسى، 63:1992).

وعرف هولتر مفهوم الذات بأنه تلك الأنواع التي يستخدمها الفرد بغرض تعريف ذاته وهكذا فانة لتعين حدود مفهوم الذات يجب الأخذ بعين الاعتبار للطرق المتعددة التي يعرف الناس أنفسهم بها (عبد اللطيف ، 2002: 27).

وعرفها أبو مغلي وأخرون بأنها تكوين معرفي منظم ومتعلم لمدركات الشعور والتصور حيث يتكون مفهوم الذات من الأفكار الذاتية المتحدة ومن العناصر المختلفة للكينونة

الذاتية (أبو مغلي وآخرون 2002: 105).

ومفهوم الذات هو أيضاً عبارة عن تكوين نظري منظم للمدركات والشعور يبلوره الفرد ويعتبره تعريفاً نفسياً لذاته (زهران، 1998: 83).

وعرف فهمي الذات كما يلي:

إن نفس أو ذات الرجل هي ذلك المجموع الإجمالي لكل ما يمكن أن يطلق عليه، وهو ليس فقط جسده وقواه النفسية وإنما ملابسه وبيته وزوجته وأطفاله (فهمي، 1993: 316).

وعرف جلال الذات بأنها النظام الديناميكي للمفاهيم والقيم والأهداف والمثل التي تقرر الطريقة التي يسلكها الفرد (جلال، 2000: 52).

وعرف أبو زيد الذات بانها لا تقتصر على جسم الفرد وإنما على تصوراته ومعتقداته وآراؤه وماdياته ومعنوياته (أبو زيد، 1988: 76).

وعرف الحسيني وعلي الذات بأنها ضمير المتكلم المفرد مثل "أنا" (الحسيني وعلي، 1997: 127).

كما عرف فيكتور الذات على أنها مفهوم لا يزيد عن كونه هدفاً مدركاً منظماً ناتجاً من حاضر وماضي الملاحظة الذاتية ، وأنه ما يعتقده الفرد عن نفسه أي الخريطة التي يرجع إليها الإنسان لفهم نفسة وخاصة أثناء لحظات الأزمات وتلك التي تتطلب الاختبار ويتكون من أفكار الفرد ومشاعره أماله، ومخاوفة ووجهات نظره عن نفسه وما سيكون عليه (الظاهر، 2004: 22).

ويعرف مورفي الذات على أنها مدركات الفرد ومفاهيمه فيما يتعلق بوجوده الكلي أو كيانه(الظاهر: 23:2004).

كما عرف لندجرن مفهوم الذات بأنه أسلوب الإنسان بالنظر إلى نفسه، فهي شعور الفرد بكيانه وبوجوده وبوظيفته (لندجرن، 1985: 23).

و لقد اشترك معايضة وأبو مغلي وآخرون وزهران في تعريفهم لمفهوم الذات على أنه الشعور بالكينونة ويمكن تعريف مفهوم الذات على أنه الشعور بالكينونة من خلال تصورات الفرد بوجوده الكلي كما يعرف الإنسان نفسه.

2.2.3.3 تحديدات نظرية أخرى لمفهوم الذات:

نقيم فيما يلي وباختصار بعض التحديات النظرية لمفاهيم أخرى تحمل على الذات ونشرح طبيعتها التي تتمثل في الإسهامات النظرية لبعض العلماء في مجال الحديث عن الذات، وباختصار يعتبر مفهوم الذات هو الصورة التي يكونها الفرد لنفسه عن نفسه من حيث ما تتسم به من صفات وقدرات جسمية وعقلية وانفعالية ونبدأ:

أ.عاطفة اعتبار الذات:

إن تكامل الشخصية رهن بشرطين:

أ- انتظام ما لدى الفرد من غرائز.

ب-انتظام هذه العواطف في بناء وتكاملها في وحدة تتوجها عاطفة اعتبار الذات (الشيخ،2003: 26).

ب. تأكيد الذات:

يميل الفرد إلى تأكيد ذاته بدافع الحاجة إلى التقدير والاعتراف والاستقلال والاعتماد على النفس وإظهار السلطة على الغير والسيطرة على الأشياء وكذلك الرغبة في التزعم

وقيادة الأفراد (مخول،1992: 280).

ج. اعتبار الذات:

إن الأشخاص ذوي تقدير الذات المرتفع يعتبرون أنفسهم أشخاص هامين يستحقون الاحترام والاعتبار فضلاً عن أن لديهم فكرة محددة وكافية لما يظنوه صواباً كما أنهم يملكون فهماً طيباً لنوع الشخص الذي يكونوه ويستمتعون بالتحدي ولا يفرون عند الشدائد.

بينما يعتبر ذوي التقدير السلبي للذات أنفسهم غير هامين جداً ولا يستطيعون فعل أشياء كثيرة يودون فعلها ويحتملون أن يكون لدى الآخرين أحسن مما لديهم هذا فضلاً عن أنهم لا يستطيعون التحكم فيما يحدق لهم ويتوقعون الأسوأ (الشيخ،2003: 28).

د. تحقيق الذات:

ويعني جعل مفهوم الذات أمراً واقعاً أو مطابقاً للواقع، علماً بأن الإنسان على الدوام يحاول تحقيق إمكاناته الكامنة والأصيلة بكل ما يحتاج له من طرق ويمثل هذا المفهوم عنده الدافع الرئيس والحقيقي للإنسان (الشيخ،2003: 27).

وقد أتى ماسلو بنظرية عن تحقيق الذات من خلال بحثه لأشخاص حققوا إمكاناتهم وذواتهم إلى أقصى حد واكتشف تميزهم بمجموعة من الخصائص منها:

- أن لهم اتجاهاً واقعياً.
- يتقبلون أنفسهم والآخرين والعالم كما هو عليه.
- يتمركزون حول المشاكل بدلاً من تمركزهم حول أنفسهم.
- يتسمون بالاستقلال الذاتي عن الآخرين.
- لديهم ذخيرة عظيمة للإبداع والابتكار (أبوجادو،1998: 139).

2.2.3.4 أبعاد مفهوم الذات:

يمكن القول أن مفهوم الذات يشمل كل ما يدركه الفرد بصورته المركبة والمؤلفة من تفكيره عن نفسة وتحصيله وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية ورؤية الآخرين له.

وهناك أراء متعددة ذكرت أبعاد مفهوم الذات ويعتبر وليم جيمس أول من ذكر أبعاد مفهوم الذات هي:

أ. الذات كما يعتقد الفرد بوجودها في الواقع، وهو ما اصطلح عليه بين علماء النفس بالذات المدركة.

ب.الذات كما يرونها الأخرين وهي ما تقابل الذات الاجتماعية.

ج. الذات كما يتمنى الفرد أن يكون عليه وهي تقابل ما اصطلح عليه بالذات المثالية.

د. الذات الممتدة وتمثل كل ما يمتلكه الفرد، وما يشترك به مع الأخرين مثل العائلة والوطن والعمل.

هـ. الذات المنعكسة وهي تصور الفرد لما هو عليه من خلال انعكاس ذلك مع الآخرين.

و. الذات الاجتماعية وهي الخبرات الناتجة من خلال انضمام الفرد مع المجموعة كأن يكون في نادي معين أو طائفة دينية (جلال،1987: 133).

2.2.3.5 قياس مفهوم الذات:

هناك أساليب متعددة لقياس مفهوم الذات منها:

1. سلامة التقدير: وهي أكثر الأنواع شيوعاً في قياس مفهوم الذات وتتكون من أسئلة وقوائم أو مقاييس اتجاهات نحو الذات (قطامي، 1992: 65).

2. قائمة رصد الصفات: وهي عبارة عن قائمة من الأوصاف والنعوت ويطلب من المفحوصين أن يشير إلى الفقرة التي تمثل ذاته (قطامي، 1992: 66).

3. تصنيف كيو: تتكون هذه الطريقة من عدد كبير من العبارات التي تصنف الذات قد تصل إلى 150 فقرة، وتكتب على بطاقات صغيرة مرقمة ترقيماً متسلسلاً (قطامي: 67:1992).

4. طريقة الاستجابات الحرة: ومن رواد هذه الطريقة في القياس جيرسليد وسترانج ولهذه الطريقة اجرائين:

أ. إكمال فقرات ناقصة حتى تعطي عدد من الفقرات ويطلب من المفحوصين إكمالها.

ب. كتاب مقالة عن نفسه (الداوود وفرسان 13:1982).

5. الأساليب الاسقاطية: إن الطرق الاسقاطية عبارة عن أساليب غير محدد يعطيها الفرد معاني نابعة عن باطنه وهذه الطريقة لا تهم إذا كانت استجابات الفرد صائبة أم خاطئة وإنما تهم بطريقة تعبير الإنسان عن نفسه(الظاهر،2004: 69).

2.2.3.6 الذات والأنا:

هناك خلط كبير بين مصطلح الذات والأنا، واستعمل كل منهما مكان الآخر فالأنا هو الجزء المنظم من الهوى الذي تغير نتيجة تأثير العالم الخارجي فيه تأثيراً مباشراً بواسطة جهاز الإدراك والشعور بالإضافة إلى تأثير البدن ذاته.

ويشمل الأنا نواحي الشخصية المتصلة بالإدراك الحسي والتفكير والمعرفة والشعور والإدراك وتوكيد الذات هو المشرف على أفعالنا الإدراكية ويتكفل بالغرائز بالدفاع عن الشخصية كما أنه يسيطر على الحركة ويتحكم في كافة العمليات المقومة للنفس (أبو زيد، 1988: 85).

2.2.3.7 العوامل الهامة في تكوين الذات:

1- تحديد الدور:

يعتبر تصور الفرد لذاته من خلال الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها، و من العوامل الهامة التي تساهم في تكوين مفهوم الذات لديه، حيث تظهر الذات من الأدوار وليس العكس. وهناك أدوراً اجتماعية وسيكولوجية وفسيولوجية وكل منها يصبح ذاتاً جزئية حتى يتم توحيدها في الذات الاجتماعية (أبو زيد،1988: 105).

2- المركز:

يعرف علماء الاجتماع المركز على أنه مكانة الفرد في المجتمع وبين أقرانه، والشيء الهام هنا هو المركز الذي تحدده الأسرة للطفل في المجتمع الأكبر، والذي يتحدد بمستوى أسرته الاجتماعي والاقتصادي ،وقد درست العلاقة بين المكانة الاقتصادية والاجتماعية ومفهوم الذات، فربما يؤثر مركز الطبقة على تقبل الذات أو الشعور بقيمة الذات (أبو زيد،1988: 106).

3- المعايير الاجتماعية:

قد ظهرت أهمية المعايير الاجتماعية وخاصة المعايير الجسمية بالنسبة لمفهوم الذات، فإن صورة الجسم والقدرة العقلية وما لها من أثر في تقييم الفرد لذاته تعتمد على معايير اجتماعية.

ومع تقدم السن نجد أن رضا الفرد عن ذاته يعتمد على كيفية قياسه لمظاهر قدراته المختلفة التي يكتشفها والتي يساعد الكبار المحيطين به على إحاطته بها (أبو زيد،1988: 107).

4- التفاعل الاجتماعي:

أوضحت نتائج العديد من الدراسات أن التفاعل الاجتماعي السليم والعلاقات الاجتماعية الناضجة، تعزز الفكرة السليمة عن الذات، وأن مفهوم الذات الموجب يعزز نجاح العلاقات الاجتماعية بدوره (زهران، 2002: 72).

5- اللغة:

إن الأداء اللفظي للفرد لا يمكن فهمه إلا من زاوية علاقته بوظيفة الكائن الحي الكلي في محاولته لتحقيق ذاته بقدر المستطاع في موقف معين (أبو زيد،1988: 109).

6- الجماعات الاجتماعية:

لا يتفاعل الجنس البشري كأفراد متفردين فحسب وإنما كأعضاء في جماعات ، فتطور الإدراكات الذاتية واتجاهات الذات إنما يحدث تحت ظروف الحياة الجماعية ويجب أن يفهم في حدودها، ففي كل موقف يظهر الفرد أنماطاً فريدة ومختلفة من السلوك في ظاهرها أي أنه يلعب أدوار اجتماعية هي عناصر في الذات الكلية تتكشف أبان عملية التكيف مع جماعة معينة (لندجرن، 1985: 205).

2.2.4 الكفاءة الإنتاجية

2.2.4.1 مقدمة:

إن الوظيفة الأساسية للإدارة في أي نشاط مشروع هي تحقيق الهدف المرجو بأقصى كفاءة ممكنة، وتختلف الأهداف المرجوة للمؤسسات على حسب طبيعتها وإمكانياتها، ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الأداة هو ضرورة تحقيق الإنتاج بدرجة عالية من الجودة والكفاءة(السلمي، 1985: 21).

2.2.4.2 تعريف:

عرف باو الكفاءة على أنها إلى أي مدى يقدر المدير تحقيق الأهداف المطلوبة منه (باو، 2009 :25).

وعرف بينيت ولانجفورد الكفاءة على أنها العلاقة بين ما يحققه المدير وما هو متوقع أن يحقق (بينيت ولانجفورد،1983 : 45).

وعرف دريكر الكفاءة على أنها أساس النجاح (دريكر،1988 :15).

ولقد حدد انلوي ثمان عناصر لتحديد كفاءة كبار المدراء وتلك العناصر هي:

- الحاجة إلى المهارات الإدارية.
- المعايير التنظيمية.
- الدافع.
- درجة الحاجات والقيود.
- وجود خيارات وفرص للكفاءات.
- توقعات إدارية.
- طبيعة العلاقات داخل المنظمات.
- الفلسفة الإدارية المهنية (انلوي،1999 : 56).

وعرف سلمي الكفاءة الإنتاجية بأنها العلاقة بين كمية المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية (السلمي، 1985: 21).

وتعتبر الكفاءة والفعالية متلازمتين رغماً عن وجود اختلاف واضح بينهما فالفاعلية هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما يحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر من متغيرات داخلية وخارجية فضلاً عن ارتباطهما بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها. أما الكفاءة فيقصد بها استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة بشكل رشيد أي أنها ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات(دريكر، 1988 :18).

ولكي تنمو المنظمة يجب أن تحقق درجة معينة من الكفاءة والفعالية في وقت واحد (أبو قحف، 2001: 222).

وعرف سلمي الإنتاجية على أنها النسبة بين الإنتاج الإجمالي المحقق في وقت محدد وعوامل الإنتاج المستخدمة (السلمي، 1991: 31).

ويعرف عيسوي الإنتاجية أنها نسبة الإنتاج الحقيقية إلى كمية المدخلات المادية الحقيقية(عيسوي، 1990: 95).

ويعرف علي الإنتاجية بأنها مقياس لدرجة الكفاءة التي على أساسها تتحول المواد إلى سلع (علي، 1997: 48).

ويعرف عبد الحق الكفاءة الإنتاجية بأنها الاستفادة المثلى من عناصر الإنتاج المتاحة للوصول إلى أفضل إنتاج ممكن (عبد الحق، 1987: 5).

والكفاءة الإنتاجية وسيلة لتحقيق بعض المزايا منها:

- تدعيم البنيان الاقتصادي للمجتمع بزيادة العائد ومن ثم إتاحة الفرص لزيادة الاستثمارات.
- تمكين المستهلك للحصول على السلع والخدمات بجودة عالية وبأسعار منخفضة.
- تمكين المستثمر من الحصول على أرباح ممتازة مع تلافي الإسراف في المواد.
- توفير للعاملين ظروف أفضل للعمل ووفراً للجهد ودخلاً أكبر (عبد الحق، 1987: 5).

ويعرف العلي الكفاءة الإنتاجية بأنها العلاقة بين الناتج وجميع عناصر الإنتاج المتعلقة بالعملية الإنتاجية (العلي، 1983: 22).

ويشير المغربي إلى أن الكفاءة هي الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال التنمية (المغربي،1998 : 39).

ويمكن أن يعرف الباحث الكفاءة الإنتاجية على أنها القدرة على الاستغلال الأمثل للمدخلات للحصول على أفضل مخرجات .

2.2.4.3 مقاييس الكفاءة الإنتاجية:

من المعلوم أن زيادة الإنتاج لا تتحقق فقط من خلال إضافة طاقات إنتاجية جديدة، بل يمكن تحقيقها أيضاً من تحسين الانتفاع بالموارد والطاقات الموجودة حالياً، عبر رفع كفاءتها الإنتاجية وبما أن الكفاءة هي نسبة المخرجات إلى المدخلات فإن العلاقة بين الموارد المتاحة مقياساً من مقاييس الكفاءة الإنتاجية، وتبعاً لذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية في حالات أربع هي:

- إذا زادت المخرجات مع ثبات المدخلات.
- إذا ظلت المخرجات ثابتة مع انخفاض المدخلات.
- إذا زادت المخرجات مع انخفاض المدخلات.
- إذا زادت المخرجات بنسبة أكبر من الزيادة في المدخلات (أبو قحف، 2001: 225).

2.2.4.4 معايير الكفاءة الإنتاجية منها:

أ- الكفاءة الإنتاجية الإجمالية:

يأخذ هذا المعيار في الحسبان في جميع المدخلات وجميع المخرجات ولذلك يستخدم لقياس كفاءة الأداء للمشروع ككل.

ب - الكفاءة الإنتاجية الإدارية:

يختلف عن الكفاءة الإنتاجية الكلية بأخذه القيمة المالية لكل مدخل أو مخرج من الإنتاج.

ج - الكفاءة الإنتاجية النوعية:

يمكن من خلال هذا العنصر قياس الكفاءة الإنتاجية لعنصر واحد من عناصر الإنتاج من خلال قسمة الإنتاج على العنصر الإنتاجي المعين (أبو قحف، 2001: 238).

2.2.4.5 عناصر العمل والكفاءة الإنتاجية:

يعتبر عنصر العمل من أهم العناصر الإنتاجية بحكم أنه يشكل القوة البشرية التي تؤثر على النتائج النهائية للنشاط الإنتاجي ويتميز عنصر العمل بخصائص معينة ومنها:

- لا يمكن الاستغناء عن العمل في تنفيذ أهداف النشاط الإنتاجي.
- تنعكس أثاره على النتائج النهائية للنشاط بدرجة تزيد عما تعكسه عناصر الإنتاج الأخرى.
- يعتبر أكثر العناصر الإنتاجية مرونة (الشرقاوي، 2000: 371).

2.2.4.6 العوامل المؤثرة على كفاءة العمل:

يمكن النظر إلى العوامل المؤثرة على كفاءة العمل من جانبين:

الجانب الأول: العوامل البيئية المؤثرة على كفاءة العمل وتتمثل الظروف البيئية في:

- تركيب السكان.
- الثقافة والعادات والتقاليد.
- الأنظمة السياسية والاقتصادية.
- التطلع لاستهلاك الأنواع الجديدة من السلع.
- نمو الصناعة وارتفاع مستوى المعيشة (الشرقاوي، 2000: 372).

الجانب الثاني: العوامل الداخلية المؤثرة على كفاءة العمل:

هناك العديد من العوامل أو الظروف الداخلية المؤثرة على كفاءة العمل ومقدرته على الإنجاز منها:

أ.كفاية التنظيم:

ويقصد به التحديد الدقيق والتنسيق الواضح بين أنشطة المنشأة وإدارتها وأقسامها.

ب. ظروف العمل:

الظروف التي تحيط بالعامل والتي تساعده على أداء العمل المنوط به بالكفاءة اللازمة.

ج.الرغبة:

هي القدرة على تحفيز العمال لأداء العمل بكفاءة عالية من خلال الحوافز الاقتصادية أو الترقيات وخلافه.

د.التدريب:

التدريب هو السبيل لرفع الكفاءة الفنية للأفراد فضلاً عن عدم أهميته في خلق الخبرات والمهارات التي تمكن الفرد من مواجهة متطلبات الإنتاج (الشرقاوي، 2000: 372 – 375).

2.2.4.7 مفاهيم ضرورية مرتبطة بالإنتاجية:

الإنتاجية ليست مجرد تعبير عن كفاءة عنصر العمل ولكنها تعبير عن محصلة كفاءة عناصر الإنتاج وإن فعالية الإدارة وكفاءة المنشأة لا تتحقق بمجرد التعرف على الإنتاج بل لابد من التعرف أيضاً على الموارد المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج وأن مجرد تحقق الأرباح في المؤسسة أو المشروع لا يعني بالضرورة أن الإنتاجية مرتفعة (عبد الحق، 1987: 8).

2.2.4.8 محددات الإنتاجية:

إن الأساس في الإنتاجية هو أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة وسليمة ومن محددات الإنتاجية:

أ – **العوامل الفنية:**

- المستوى التكنولوجي المستخدم في الإنتاج.
- مستوى التجهيز الآلي المستخدم في الإنتاج.
- المواد الخام المستخدمة.
- تعميم العمل.

ب – **العوامل الإنسانية:**

1 – القدرة على أداء العمل وتحددها.

- المعرفة العملية.
- اكتساب الخبرة بالممارسة.
- اكتساب المهارة بالتدريب.
- التكوين الجسماني للعامل.

2– الدوافع إلى العمل وتحددها.

- الرغبات الإنسانية.
- العلاقات الاجتماعية.
- الأوضاع التنظيمية (عبد الحق، 1987: 10 – 11).

2.2.5 القدرة على التدريب:

2.2.5.1 مقدمة:

من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية هي العملية التدريبية، تلك العملية التي شغلت اهتمام الباحثين في مختلف المستويات الإدارية.

وتتعدى أهمية التدريب توفير الكوادر المطلوبة بل هي بالواقع الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية المتاحة وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب نظراً للارتباط المباشرة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية ورفع الإنتاجية إلى المستوى المطلوب (المدهون، 2005: 78).

2.2.5.2 تعريف التدريب:

يعرف عطوان التدريب على أنه إيصال الشخص إلى الأداء المطلوب من خلال التعليم الخاص (عطوان، 2001: 15).

عرّف سالم التدريب بأنه الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم، وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء (السالم، 2009: 272).

وعرّف السكارنة التدريب بأنه عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه، واتجاهه نحو ما يمكنه من أداء وظيفة بكفاءة وفاعلية (السكارنة، 2010: 15).

وعرفها يوسف على أنها التغلب على المشكلات المهنية وزيادة الطاقة الإنتاجية من خلال برنامج منظم (يوسف، 1986: 17).

وعرفها زويلف بأنها إكساب الشخص للمعلومة التي تنقصه من خلال عملية تعديل إيجابي(زويلف، 2003: 113).

كما عرفها العزاوي على أنها عملية منظمة مستمرة لتنمية الفرد او المجموعة لإكسابهم الخبرة من خلال صقل المهارة والخبرات من خلال برامج تراعي حاجاتهم واحتياجات المنظمة (العزاوي، 2004: 224).

كما عرفها ديسلر بأن التدريب يعتبر العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد للمهارات الأساسية لأداء وظائفهم (ديسلر،2009 : 249).

وعرفها ياغي بأنها عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب الحديثة لتطوير العمل لحدوث تغيير في مهارات الأفراد من أجل الحصول على أهداف المنظمة (ياغي، 1986: 6).

وتعتبر في المقام الأول تعديل سلوك الموظفين تجاه عملهم لتحقيق أهداف المنظمة(وار،1999 :9).

ويرى الهندي أن التدريب هو أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري فعال يسد به قصور الكفاءة الإدارية (الهندي، 1995: 525).

لقد اشترك عطوان ويوسف وزويلف بتعريف للتدريب على أنه إيصال الشخص للأداء المطلوب.

كما ويعرف الباحث التدريب على أنه التغلب على المشكلات المهنية للوصول بالموظف إلى الأداء المطلوب.

2.2.5.3 فوائد التدريب:

تحقق عملية التدريب الفوائد التالية :

1- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال زيادة قدرة الأشخاص على الأداء وتحقيق ذواتهم.

2- تأهيل الفرد ليحتل مركزاً أعلى ومسؤوليات أكبر.

3- تقليل الإشراف من خلال تقليل الأخطاء وممارسة الرقابة الذاتية.

4- تقليل النفقات من خلال زيادة الخبرات ومستويات الأداء (السكارنة، 2009: 28).

2.2.5.4 الخطوات الأساسية لعملية التدريب والتنمية:

1- تحليل الاحتياجات التدريبية:

والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة.

2- تصميم معينات التدريب:

والتي يتم من خلالها تحديد معينات التدريب مثل الكتب والمذكرات.

3- اختبار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي:

والتي يتم من خلالها تجربة البرنامج على عدد قليل من الأفراد.

4- تنفيذ البرنامج:

من خلال طرق التدريب المختلفة سواءً أثناء الدوام أو خارج الدوام.

5- تقييم برنامج التدريب:

من خلال التأكد هل البرنامج حقق الغرض منه وذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله.(ديسلر، 2009 :260)

2.2.5.5 أهمية العملية التدريبية:

يمكن أن تبرز أهمية العملية التدريبية واستمراريتها من خلال ما يلي:

1- التطور العلمي المتسارع والاكتشافات الجديدة وقوة التنافس الذي يجبر الأفراد على الاطلاع الدائم لكي يكون أساساً لتطوير الأعمال.

2- التطورات التكنولوجية والعولمة، التي أدت إلى استنباط أساليب جديدة في العمل.

3- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة.

4- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم (العزاوي، 2006: 14- 15).

2.2.5.6 مشكلات التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية:

1- تهميش الاحتياجات التدريبية من الأطراف المفترض أنها مسؤولة عن توفير تلك الاحتياجات.
2- إهمال شروط انتقاء المتدربين.
3- عدم مراعاة درجة ومستوى تأهيل المدربين.
4- الإهمال في توفير الدعم المادي.
5- تضارب أوقات التدريب مع أوقات العمل.
6- الإهمال في عملية التقييم (عبد الفتاح، 2001: 84).

2.2.5.7 أهداف العملية التدريبية:

تعتبر أهداف التدريب هي الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فإذا حققنا الهدف فهذا يعتبر نجاح للعملية التدريبية أما إذا لم نتمكن من تحقيق الهدف فإن العملية التدريبية تصبح فاشلة لما أهدرته من مال وجهد ووقت (ياغي، 1986: 9).

وتتمثل أهداف العملية التدريبية في التالي:

1- تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات.
2- تحسين مستويات الأداء (المدهون، 2005: 84–85).

2.2.5.8 أنواع التدريب:

يمكن أن نميز أنواع عديدة للتدريب تبعاً لبعض الجوانب التي ترتبط بها عملية التصنيف وهي:

1– التدريب من حيث مدته:

وينقسم إلى تدريب قصير الأجل وتدريب طويل الأجل.

2– التدريب من حيث عدد المتدربين:

وينقسم إلى تدريب فردي وتدريب جماعي.

3– التدريب وفقاً لمكان التدريب:

وينقسم إلى داخل وخارج المنظمة.

4– التدريب وفقاً لوقت التنفيذ:

وينقسم إلى التدريب قبل الالتحاق بالعمل والتدريب أثناء العمل.

5- التدريب من حيث المضمون:

وينقسم إلى التدريب الإداري والتدريب المهني والتدريب الإشرافي والتدريب التخصصي (الكعبي والسامرائي، 1990: 125).

2.2.5.9 وفيما يلي تفصيل لخطوات التدريب:

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

1- مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية:

الفهم الدقيق للاحتياجات التدريبية يجعل النشاط هادفاً ويوفر الكثير من الجهد والنفقات، ولذلك يجب معرفة الاحتياجات التدريبية على ضوء تشخيص المواقف والمشاكل فيها ومعرفة الوضع الحالي والوضع المطلوب من المهارات (رباعية، 2003 :57).

وتتمثل الاحتياجات التدريبية في الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي بحيث يؤدي سد هذه الاحتياجات لتحسين الأداء أو معالجة مشكلات قائمة(أبو شيحة، 2000: 267).

2- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن نجاح البرنامج التدريبي لا يرتبط بمدى تحقيق الفائدة (العملية أو المهارية) للمشاركين من خلال إضافة مهارات خاصة وإنما يمكن في نجاح البرنامج في مدى تلبية الاحتياجات التدريبية التي تسعى المؤسسة للوفاء بها وإن فاعلية استخدام تحليل الاحتياجات التدريبية تزداد عندما تأخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار العوامل الآتية:

- تقييم طبيعة المشكلات التي تواجهها المنشأة في الوقت الراهن وتحديد طبيعة المجالات التي يمكن علاجها عن طريق التدريب.
- تصنيف البرامج التدريبية حسب درجات الفشل الممكن حدوثها في حالة تنفيذ هذه البرامج.
- تجميع البيانات الدقيقة اللازمة سواء على مستوى الفرد أو المنشاة بما يتضمن التقييم المناسب للبرنامج التدريبي علمياً ومنهجياً (الأسلوب والمحتوى) (توفيق، 2002: 103).

3- طرق تقدير الاحتياجات التدريبية:

يمكن استخدام عدة طرق في تحديد الاحتياجات التدريبية من أهمها:

أ- الوسائل التقليدية: وهي تعتمد على أسلوب المسح الشامل او المسح الجزئي للعاملين في المنظمة من خلال استقصاء الأداء والاتصال المباشر والنظر إلى تقارير الرؤساء وبطاقات الوظيفة.

ب-الوسائل الحديثة : من خلال نماذج تحلل وتشخص أداء العنصر البشري وتشخيص مشكلاته ، من خلال النماذج التالية :

- نموذج روبرت بير وبيتر بايت: والذي يقوم على تحليل أداء العنصر البشري من قبل متخصص يحدد أسئلة محددة ويقوم الشخص بالإجابة عنها.
- نموذج دوجان ليرو: والذي يقوم على تحديد الفجوة بين الأداء والمعايير المحددة.
- نموذج ميلان كوبر وجوزيف بروكوينكو: يحدد الاحتياجات من خلال معرفة حاجات العاملين ومتطلبات المنظمة (العزاوي، 2006: 93-94).

4-مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة وفق ثلاثة مستويات وهي تحليل المنظمة وتحليل الوظيفة وتحليل الفرد وفيما يلي توضيح لهذه المستويات:

- تحليل المنظمة:

الغرض من تحليل المنظمة هو التعرف على مكونات المنظمة والذي بدوره يؤثر على تنفيذ برامج التدريب، كما لابد من استيضاح المهمة الاستراتيجية للمنظمة وتحديد ملائمة التنظيم القائم للأهداف ومتطلبات العمل وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فاعليته(غولدستين،1993: 30).

- تحليل المهمة (الوظيفة):

تحليل المهمة سيقدم لنا وصفاً تفصيلياً لمهمات العمل في الوظيفة ، والشروط التي بموجبها سيتم إنجاز المهمة، كما سيقدم لنا المعارف والمهارات والمواقف اللازمة لأداء تلك المهام، ويركز التحليل على المهام المطلوبة لتحقيق أغراض الشركة.(سال وكانون،2001 : 471).

- تحليل الفرد:

الغرض من تحليل الفرد هو تحديد الاحتياجات الفردية والسؤال ذو الصلة هنا هو من الذي يحتاج إلى تدريب؟ وما نوع المعرفة أو المهارات التي يحتاجها الموظفين؟

ويمكن الإجابة عن هذه التساؤلات عن طريق تقييم الأداء وإجراء المقابلات كما أن الدراسات الاستقصائية للمشرفين ستكون مفيدة في هذا المستوى (موندي ونون،2005 : 178).

أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك أخطاء قد يقع فيها من يقوم بالتخطيط للعملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية وأهمها:

1- الخلط بين مفهوم الاحتياجات التدريبية والرغبة التدريبية.

2- عدم الفحص الدقيق للآراء التي تقترحها الإدارة العليا أو العاملين في المنظمة.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية كل على حده دون التنسيق بين الاحتياجات التدريبية لكل وحدة.

4- التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات التدريبية المستقبلية (أبو شيحة، 2010: 404).

ثانياً: تصميم البرنامج التدريبي:

مفهوم تصميم البرنامج التدريبي:

تأتي هذه المرحلة بعد أن تم وضع الأهداف التي ينبغي للبرنامج التدريبي تحقيقها، وتكون تلك الأهداف بمثابة البوصلة لتحديد معالم وتفاصيل البرنامج التدريبي ويعتبر تصميم البرنامج التدريبي الأداة التي تربط الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والأساليب والموضوعات التدريبية مع بعضها البعض (توفيق، 2002: 191).

خطوات تصميم البرنامج التدريبي (ديلسر، 2009: 264 – 268):

- تحديد أهداف البرنامج.
- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها.
- وضع المنهاج التدريبي.
- تحديد الترتيب والتتابع.
- اختيار أسلوب التدريب.
- مدة البرنامج.
- تحديد مكان تنفيذ البرنامج.
- اختيار المتدربين.

- اختيار المدربين.
- تكاليف التدريب.
- تقويم البرنامج

ثالثاً: تنفيذ التدريب:

- مفهوم تنفيذ البرنامج التدريبي:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الميدان العملي حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج (الهيتي، 2003: 241).

- متطلبات تنفيذ البرنامج التدريبي:

- افتتاح البرنامج.
- اجتماع المتدربين.
- تقسيم المجموعات.
- الزيارات الميدانية (أبو شيحه، 2000: 277).

رابعاً: تقييم برنامج التدريب:

في هذه المرحلة يتم تقييم ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه، وما مدى فعالية هذا البرنامج في حل الاحتياجات التي تم تحديدها في السابق، وتعتبر عملية تقييم البرنامج التدريبي من أصعب مراحل البرنامج وتمكن الصعوبة في التقييم وفي تحديد عائد الاستثمار في التدريب، وتعتبر فعالية التدريب إحدى الأسباب الرئيسية لتدني مستوى الاستثمار في التدريب (كيتر،2006: 75).

ومع ذلك فلتقييم برنامج التدريب أهمية خاصة، فكما هو واضح هناك العديد من الفوائد يمكن أن يقدمها التقييم (غولدستين،1993: 125).

- أهداف التقييم(رابيعة، 2003: 64).:

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفق ما هو مخطط له وعلى ضوء الأهداف المحددة.
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات العلمية والفعلية لبيئة العمل.
- الوقوف على درجة كفاءة الأساليب المعتمدة.
- تحديد درجة كفاءة المدربين.

- أساليب تقييم البرنامج التدريبي:
  - الاستبانة.
  - الملاحظة المباشرة.
  - قياس الاتجاه.
  - الاختبارات.
  - المقابلة.
  - سجل الأداء. (شاويش، 1996: 251-252)

2.2.6 الاتصال والتواصل:

2.2.6.1 مقدمة:

إن هبة الاتصال ليست قصر على أشخاص دون بعضهم، مع العلم بأنها هبة من عند الله تعالى وهي التأثير على الآخرين، ولكنها ملكة ممكن أن تنمو بالعلم والخبرة والتدريب المستمر،

وتعد مهارة الاتصال إحدى السمات التي يجب أن يتحلى بها مدراء المشاريع، ولكي تصبح فعالة وكاملة يجب ألا يشعر المستقبل بالملل أو أن يشرد بذهنه بعيداً عنك (سلام، 2007: 16).

2.2.6.2 تعريف الاتصال والتواصل :

ويعد الاتصال أحد العمليات الأساسية في العلاقات الإنسانية حيث اجتهد الكثيرون في تعريف عملية الاتصال والتواصل ولكن هناك عدة تعريفات من الممكن أن نسترشد بها لكي نخرج من فكرة أن عملية الاتصال والتواصل هي مجرد فكرة شخص مرسل والآخر مستقبل بل هي عبارة عن عملية تفاهمية تبادلية بين طرفي الاتصال للوصول إلى أهداف المؤسسة (ديفد ونيستروم، 1989: 511).

عرف مغربي الاتصال على أنه تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاقم وثقة متبادلة أو أحداث علاقات إنسانية طيبة (وادي وأخرون : 2008).

وعرف هوني أن مهارات التواصل هي تلك المهارات التي يستخدمها الأفراد في مواقف التفاعل وجها لوجه ليعملوا من خلالها على تنظيم سلوكيتهم لتتماشى مع الأهداف التي يبغونها (الزعبي، 2011: 27).

كما وقام بتعريفها كامل على أنها عملية تواصل بين الأشخاص يحكمها الكثير من العوامل (كامل، 2007 : 17).

وعرّف عبيد الاتصال على أنه عملية العمليات التي بواسطتها تنتقل المعلومات بين الأفراد والمنظمات بمعاني وطرق وإشارات متفق عليها (عبيد، 2001: 93).

وعرّف جبر الاتصال بأنه العملية التي يستطيع من خلالها طرفان أن يصلا إلى حال من المشاركة في فكرة أو إحساس، أو تحمس لأداء شيء ما (جبر، 2002: 232).

وعرّف القاضي أن الاتصال هو عملية إدارية اجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعياً وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم (القاضي، 2006: 301).

وعرفها أيضاً محمد على أنها القدرة على شرح أفكارك بلغة سهلة يفهمها من حولك، من خلال تكييف للرسالة بما يتناغم مع مستواهم مستخدماً الأساليب والأدوات المناسبة (محمد، 1993: 18).

ولقد حدد انفسيفيج وآخرون عملية الاتصال والتواصل والتي تعتبر من أعقد العمليات في عدد من العناصر والخطوات التالية(انفسيفيج واخرون،1989 :331).:

1- الرغبة في التأثير على سلوك الآخرين من قبل المرسل للتأثير على المستقبل.
2- إنشاء فكرة معينة من قبل المرسل.
3- تحويل الفكرة إلى بعض الرموز المفهومة.
4- إنشاء الرسالة.
5- اختيار طريقة إرسال تلك الرسالة من خلال المقابلة أو التلفون ... الخ.
6- استقبال الرسالة من المستقبل.
7- تفسير الرسالة.
8- فهم الرسالة وقبولها أو رفضها.
9- عمل التغذية الراجعة للمرسل

ومن خلاصة التعاريف السابقة يمكن تعريف الاتصال والتواصل على أنها عملية التواصل بين الأشخاص من خلال شرح أفكارك بطريقة سهلة ويفهمها من حولك.

2.2.6.3 أنواع الاتصال:

1-الاتصال المكتوب:

وهذا يعني أن المرسل يقوم بكتابة الرسالة التي يوجهها إلى المستقبل مستخدما في ذلك الصور أو التعليمات والأوامر المكتوبة ولوحات الإعلانات والتقارير السنوية والمجلات الدورية.

2-الاتصال الشفوي:

وهو الاتصال غير المكتوب والذي يتم من خلال اللقاءات المباشرة بين المرسل والمستقبل، وهناك حجم كبير من المعلومات يتم تداولها شفهياً خلال المنظمة ومن مزايا هذا الاتصال هو سرعة توصيل الرسالة ويمكن هذا النوع المستقبل من الاستفسار ويعتبر أكثر تأثيراً وقوة.

3-الاتصال الإيمائي:

هناك طرق وأساليب كثيرة للاتصال، وهذا النوع من الاتصال الإيمائي أو الحركي التصويري ازدادت أهميته وانتشر استخدامه في كثير من المجالات حتى على مستوى الفرد ذاته وهو يعني استخداماً لا يعتمد الفرد فيه على الكلام في توصيل ما يريد (منصور، 1999: 226-228).

2.2.6.4 أهمية الاتصال والتواصل:

تتمثل عمليه الاتصال والتواصل بالنقاط التالية:-

1- وسيلة للتخاطب والتفاعل بين الأطراف.

2- وسيلة لإنجاز وظائف الإدارة.

3- أساس العملية البحثية.

4- أساس التنسيق بين الأنشطة والعمليات الإدارية.

5- وسيلة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة (سلام، 2007: 18).

2.2.6.5 مهارات الاتصال الفعال:

يمكن تقسيم مهارات الاتصال الفعال إلى قسمين:

أ- المهارات التعبيرية.

ب- مهارات الاستماع والإنصات.

أ- المهارات التعبيرية:

وهي استخدام المهارات التعبيرية لتوصيل الرسالة إلى المرسل لتحاكي سلوكه ووجدانه في حالة وجود صعوبة ما في التحدث عن مضمون الرسالة.

ب- مهارات الاستماع والإنصات:

وهي حسن الاستماع للحصول على معلومات من المستقبل توضح سلوكه ومعتقداته ومشاعره وذلك للقدرة لاحقاً على توصيل الرسالة بالشكل المناسب (سلام، 2007: 36).

2.2.6.6 عناصر الاتصال الفعال:

تتوقف فعالية الاتصال على عدة عناصر، من أهم تلك العناص.(الزعبي،2011: 112-128).

أ.الاصغاء:

ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية، ومن أهم العادات التي ينبغي على مدراء المشاريع تجنبها:

- إشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذو أهمية.
- انتقاد طريقة الموظف في عرض الموضوع.
- محاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها الموظف.
- تغيير الحديث فجأة وبدون أسباب.
- عدم تهيئة الفرصة لجلسات هادئة تسمح للموظف بالإفاضة عما يجول في خاطره.

ب. الشرح:

وهو يعتبر أهم وسائل الاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الوسيلة الأفضل لنقل الرسالة، كما أن المدراء ينقسمون إلى أربعة أقسام أثناء التحدث مع فريق العمل على النحو التالي:-

- المتجنب: هو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الحديث المنظم أو العام مع فريق العمل.
- المتردد: وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث.
- المرحب: وهو الشخص الذي يقدم الاحاديث.
- الباحث: وهو الشخص الذي يبحث عن الفرصة الملائمة للحديث، يعتبر هذا النوع من المدراء هو الأكثر تأثيرا في الآخرين.

ج. **استعمال لغة الإشارة:**

ويقصد بها الوسائل الغير لفظية مثل حركة الجسم والإيماءات وحركة العينين واليدين و طريقة الجلوس والمشي وطريقة اللبس والابتسامة، هذه الإيماءات مهمة جدا في عملية الاتصال والتواصل ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان.

د. **السؤال والمناقشة:**

لكي يضمن المدير فاعلية الاتصال لا بد أن يعطي موظفيه الفرصة في أن يسألوا ويستفسروا وأن يشجعهم المدير على مبدأ المبادأة وذلك بأن ينتزع من نفوسهم الخوف من النقد.

هـ. **التقويم:**

المدير الفعال هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها ويمكن أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه.

و. **الاستجابة:**

وتعني ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته و رسائله الرسمية وغير الرسمية، بحيث يغتنم الفرصة عندما تلوح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات مع مراعات المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات.

2.2.6.7 معوقات الاتصال والتواصل:

هناك العديد من المشكلات والصعوبات العديدة التي يجب أن تنتبه لها وتتجنبها ونتغلب عليها قدر المستطاع (حريم،2006: 286-288). :

1- غزارة وكثافة المعلومات:

بحيث يلجأ إلى التعميم أو تنقية المعلومات بدل الدخول في التفاصيل.

2- معوقات شخصية:

ومن بين تلك المعوقات

- تضارب في الميول والخبرات والمرجعيات.
- إلغاء أي شيء أو أي معلومة تتعارض مع قيم ومعتقدات المستقبل.
- الاختلاف في المركز بين طرفي الاتصال فالمستقبل إذا كان موظف يميل إلى تشويه الحقائق حتى لا يغضب مديره.
- مصداقية المرسل من وجهة نظر المستقبل.

- عدم الإصغاء الجيد من قبل المستقبل.
- ضغط الوقت حيث لا يتسع وقت المدير لسماع كافة الأشخاص بكل المستويات.
- الحكم المسبق.

3- مشكلات تتعلق باللغة.
4- مشكلات تتعلق بعدم انتقاء الألفاظ الصحيحة.
5- عدم اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال.
6- المشكلات المادية.
7- معوقات تقنية.
8- معوقات تنظيمية.

2.2.6.8 تحسين فعالية الاتصال:

بعد إدراك الصعوبات ومحاولة التغلب عليها، هناك العديد من الاقتراحات لتحسين فاعلية الاتصال منها (وادي وأخرون،2008: 194):

1- الوضوح: بحيث يجب استخدام كلمات سهلة ومفهومة.
2- الشمول: تحتوي الرسالة على جميع الحقائق.
3- الإيجاز: تجنب الإطالة غير المبررة.
4- الصدق والنزاهة: الرسالة صادقة ونزيهة.
5- الترابط: انسياب الأفكار بشكل منطقي وسلس.
6- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
7- اختيار الأسلوب الجيد.
8- الإصغاء الجيد من قبل المستقبل.
9- عدم إصدار الحكم قبل إتمام سماع الرسالة.
10-أن يضع المستقبل نفسه مكان المرسل حتى يتعاطف معه.
11-المتابعة من قبل المرسل حتى يتأكد أن الرسالة وصلت بوضوح.
12-ترتيب المعلومات وإرسالها شيئاً فشيئاً.
13-إعادة النظر في هيكل المؤسسة ومحاولة مراجعة آليات الاتصال بالمؤسسة ومحاولة تحسين فعالية الاتصال.
14- بث النظرة الإيجابية لدى الموظفين.
15- تسهيل وسائل الاتصال بتوفير جميع المصادر المالية.
16- محاولة توطيد العلاقات الإنسانية الجيدة في العمل.

17- ترتيب العاملين لزيادة قدراتهم ومحاولتهم على الاتصال.

2.2.7 أخلاقيات العمل:

2.2.7.1 مقدمة:

بعد انتشار ظاهرة الفضائح الأخلاقية وزيادة النقد الموجه للأعمال التي تعمل بعيداً عن الأخلاق، وفي ظل إلزام مؤسسات المجتمع المدني للدولة ظهر موضوع أخلاقيات العمل، ليصبح علماً مقراً في أغلب الجامعات بما أدى إنشاء أجهزة مختلفة في الدول لمكافحة الفساد الإداري (نجم، 2000: 13).

2.2.7.2 تعريف أخلاقيات الأعمال وأهميته:

تشير الأخلاقيات بشكل عام إلى التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ، باختلاف الأزمان واختلاف الحضارات كان لكل زمان ولكل حضارة أخلاقيات معينة تنظم حياة الأفراد حتى أن بعض الأخلاقيات قد تفوق على الأخلاقيات الموجودة في زمننا هذا (الغالبي والعامري، 2005: 134).

ولقد عرف بريديتد أخلاقيات الأعمال بأنها تطبيق الأخلاقيات في المواقف المختلفة(بريديتد، 2002: 37).

كما عرفها فوليك بانها تطوير للقرارات الإدارية لتصبح قرارات أخلاقية بحيث تأخذ ما هو صواب وتتجنب ما هو مخالف للمنظمة (فوليك، 1993: 48).

وقد عرفها ويلي بأنها المحددات التي تضعها المؤسسة على قراراتها بحيث أن تكون تلك المحددات هي محددات أخلاقية (ويلي ،1995: 22).

وقد عرفها نجم على أنها مجموعة من المبادئ التي تهيمن على السلوك الأحادي التي توضح ما هو صحيح وخطأ (نجم، 2006: 18).

كما يرى ايفانسيفح وأخرون أنه كلما زادت مهام المدير كلما زاد الاهتمام بأخلاقيات المدير (ايفانسيفح وأخرون،1989: 655).

لقد اشترك نجم و ويلي في تعريف أخلاقيات العمل على أنها المحددات التي تصنعها المؤسسة.

كما ويمكن وبشكل عام تعريف أخلاقيات العمل على أنها تطبيق الأخلاقيات التي تنص عليها المحددات التي وضعتها المؤسسة.

2.2.7.3 أهمية أخلاقيات الأعمال:

إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواءً على صعيد الفرد أو على صعيد المؤسسة ويعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع.

كما أن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل من الممكن أن يجلب الربح في المدى القصير ولكنه بالتأكيد سوف يؤدي إلى آثار سلبية على المدى الطويل.

ومن أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بالمنظور الأخلاقي في العمل هي (نجم،2000: 31):

1- يوجد ارتباط إيجابي بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المنظمة على المدى الطويل.
2- عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يعرض المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية.
3- التزام المنظمة بأخلاقيات العمل يزيد من سمعة المنظمة.
4- عدم الالتزام بالأخلاق يطفي جو من التنافس اللاأخلاقي الذي يضر المنظمة على المدى الطويل.
5- التزام المنظمة بالمعايير الدولية وحصولها على شهادة الأيزو يعتبر هذا اعتراف ضمني من مؤسسة المعايير الدولية بالتزام المنظمة الكامل بأخلاقيات الأعمال.

2.2.7.4 تصنيف عام للمشاكل الأخلاقية في الأعمال:

القضية الأخلاقية تعتبر مشكلة حيث أنها خيار من بين مجموعة من الأفعال أيهما صح أم خطأ، ولا يمكننا تجاهل ظهور الإشكالات والمشاكل الأخلاقية في المنظمات ومن هنا يجب أن نحدد المشاكل الأخلاقية:

1- تضارب المصالح:

وهي عندما تتعارض مصلحة المدير الشخصية مع مصلحة المنظمة التي يعمل فيها أو العكس لذلك يجب تهيئة مناخ تنظيمي يفصل بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة.

2- العدالة والنزاهة:

هي الإنصاف وعدم التحيز، إن العدالة والنزاهة يفترض أن يكونا صفتين متلازمتين لمتخذي القرارات وبالتالي يجب أن لا تلحق المنظمة ضرراً بالمنافسين والعاملين والزبائن وذلك بالخداع والتحريف، ولكن يجب أيضاً أن تتوفر الثقة بين المتنافسين والعاملين بالمنظمة.

3- الاتصالات:

يجب أن تكون الرسائل صادقة وغير مضللة وتخلو من الخداع والكذب حيث أن الكذب يحطم ثقة الزبون بالمنظمة والكذب من خلال الإعلانات المفبركة والتي تظهر خلاف الحقيقة.

4- العلاقات التنظيمية:

وهي تتعلق بسلوك العاملين تجاه الزبائن والمرؤوسين والرؤساء والزملاء وغيرهم، حيث أن الموظف الذي يتحلى بحس أخلاقي يحاول المحافظة على المصداقية في علاقاتهم والالتزام بواجباتهم وتحمل مسؤولياتهم وتجنب الضغط على الآخرين بطريقة قد تؤدي بدفعهم إلى سلوك غير أخلاقي (الغالبي والعامري، 2005: 160–163).

2.3 المنظمات الأهلية

2.3.1 مقدمة:

حظيت المنظمات الأهلية باهتمام دولي، وذلك لما لها من دور تنموي ويظهر هذا الاهتمام من خلال مشاركتها في المؤتمرات العلمية والإقليمية ومن تلك المؤتمرات مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية ومؤتمر بكين المعني بالمرأة ، ومؤتمر الأمم المتحدة للسكان (الاسكوا، 2003: 25).

وعلى المستوى الفلسطيني فإن هذه المنظمات تشكل جزءاً هاماً من النسيج المجتمعي الفلسطيني، ومكوناً من مكونات البنية التنظيمية له، وطرفاً مهماً في العملية التنموية الفلسطينية.

ولقد استمدت تلك المنظمات شرعيتها من خلال قانون المنظمات الأهلية، ولقد أصبح الهدف الآن هو تطوير تلك المنظمات وتعزيز دورها في المجالات المختلفة، والتي تتمثل في المجالات المختلفة: الإغاثية، والتنموية، والتثقيفية (لدادوه، حسن وآخرون، 2001).

وعليه فان هذه المنظمات تشكل جزءا مهما من النسيج المجتمعي الفلسطيني، ومكونا رئيسا من مكونات البنية التحتية التنظيمية له وهي طرف مهم في عملية الخدمة والتنمية الاجتماعية الفلسطينية، وتعتبر رافدا تمويليا رئيسا للمشاريع (المالكي، وآخرون، 2008: 19).

2.3.2 تعريف المنظمات الأهلية:

ولقد عرف (البنك الدولي،2001) المنظمات الأهلية على أنها منظمات خاصة تقوم بأنشطة لدفع المعاناة والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق تنمية المجتمع.

كما عرفها (القانون الفلسطيني،2000) على أنها مؤسسات مستقلة الهوية تنتج عن اتفاق بين أفراد لا يقل عددهم عن سبع أشخاص والغرض من تلك المؤسسات تحقيق مصالح المجتمع، مع تفادي تحقيق الربح لأي عضو من أعضاء المؤسسة.

ويمكن تعريف المنظمات الأهلية بأنها مؤسسات خاصة تعمل من أجل تقديم خدمات عامة ومن مجالات عملها المنح والهبات ودعم الحكومات ولكن تلك المنظمات تعمل خارج الاطار الحكومي(توماس و ديفيد،1986).

ويمكن تعريف المنظمات الأهلية بأنها منظمات غير ربحية لا صلة لها بمؤسسات الدولة، أو المؤسسات الربحية التابعة للقطاع الخاص، ويعمل في تلك المؤسسات أفراد أو مجموعات تستمد قوتها من الحريات الطبيعية للإنسان، وبالقدر الذي تتاح به تلك الحريات، سواء أكانت هذه المؤسسات تسعى لإقامة مجتمع مدني لحماية الحقوق السياسية والاقتصادية أو لخدمة أهداف معينة أو لحماية مجموعة بعينها كالأقليات والأطفال والنساء والمعاقين أو لخدمة أغراض عامة تعود بالنفع على المواطنين بصفة عامة كالعمل في مجالات الصحة والثقافة وحماية البيئة ومحاربة الفقر ونحو ذلك (محسن، 2008: 76).

تعرف المنظمات غير الحكومية على أنها منظمات غير ربحية، والعمل بها تطوعي ، كما وتهدف إلى تقديم خدمات عديدة ومتنوعة يحتاج لها المجتمع (أبو النصر،2007: 15).

ويمكن تعريف المنظمات الأهلية بأنها "أي منظمة تؤسس وتدار من قبل موطنين دون أي تمثيل رسمي لطوا قم أو وكالات حكومية، وتعتبر المنظمة غير الحكومية كيانا عدليا مستقلا وتمنح كافة الحقوق والواجبات والصاحيات والحصانات الضرورية لتحقيق أهدافها الخيرية والإنسانية مع المحافظة على استقلاليتها" (نباهين،2008: 52)

كما ويعرف القانون الفلسطيني (رقم 1) لسنة 2000 الجمعية أو الهيئة بأنها "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية" (الوقائع الفلسطينية،2000: 7).

2.3.3 الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية:

تبرز أهمية المنظمات الأهلية غير الحكومية من خلال الخدمات التي تقدمها حيث تقوم بعدة خدمات منها:

1- توفير خدمات في مجالات أساسية منها رعاية الأيتام والأسر المحتاجة.

2- إنشاء مدارس ورياض أطفال ومرافق تربوية.

3- رعاية المعوقين والعجزة وإعادة تأهيلهم.

4- تقديم خدمات صحية وزراعية واجتماعية على المستويات المختلفة.

5- إنشاء مشروعات إنتاجية وتوفير فرص العمل.

6- متابعة وتوثيق الحقوق الإنسانية المنتهكة.

7- إيجاد نواد رياضية واجتماعية ومراكز ثقافية وفنية.(شبير، 2004: 87)

2.3.4 أهمية المنظمات الأهلية في فلسطين

المؤسسات الأهلية الفلسطينية يناط بها دورا رئيسيا في إدارة وتنمية المجتمع الفلسطيني، فهي تلعب دورا هاما في تعزيز بقاء الشعب الفلسطيني على أرضه من خلال تقديمها البرامج الإغاثية والاجتماعية والتنموية والخدمات التعليمية والصحية وغيرها، وأضحت المؤسسات الأهلية في قطاع غزة طرفا محوريا في العملية التنموية، من حيث حجم ونوع مشاركتها وطبيعتها فهي تغطي جوانب مهمة من احتياجات المجتمع وأصبحت جزءا من النسيج الاجتماعي (المشهراوي، 2009: 2).

فلقد لعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية، وعلى مدار تاريخها المعاصر والحديث أدورا مختلفة ومتباينة انسجمت مع الظروف والأوضاع السياسية والاقتصادية التي مر بها المجتمع الفلسطيني، ابتداء بفترة الخلافة العثمانية، ومرورا بالاستعمار البريطاني والصهيوني، وكذلك بفترة الحكم الأردني والمصري في الضفة الغربية وقطاع غزة، وانتهاءً بالاحتلال الإسرائيلي لبقية فلسطين عام 1976، ولقد دشن قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994م، مرحلة جديدة أدت إلى بلورة مضامين ومفاهيم وأدوار جديدة للعمل الأهلي (حماد، 2009،: 2-3).

وساهم دور مؤسسات العمل الأهلي في فلسطين في التأثير على اتجاهات العملية التنموية في فلسطين، خاصة وأن هذه المؤسسات كانت تتطلع بدور كبير في تحديد مسارات واتجاهات العملية التنموية، وحيث أن هذه المؤسسات والهيئات قد سبقت السلطة وكان لها دور ظاهر وحيوي على صعيد تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين خلال وجود الاحتلال، وما زالت تقدم خدماتها حتى في ظل وجود السلطة وبالتعاون مع مؤسسات السلطة أيضا (حماد، 2009،: 3).

2.3.5 معوقات عمل المنظمات الأهلية

1- معوقات مالية:

تعتبر مشكلة التمويل من أهم العوامل التي تعيق عمل المنظمات غير الحكومية، كما وتلعب المساعدات المادية وحجمها دورا رئيسيا في تحديد اتجاهات العمل وحجم العمل المنجز، كما ويتأثر فرص الحصول على التمويل بنوعية النشاط والتوجهات المعلنة من قبل تلك المنظمات سواء أكان هذا التمويل من مؤسسة محلية أو دولية، كما يجب ألا ننسى العدد الهائل والمتنامي من المؤسسات غير الحكومية الذي خلق تنافسا على مصادر التمويل.

2- ضعف البناء المؤسسي:

إن الضعف في الهيكل التنظيمي لدى المؤسسات غير الحكومية ونقص الكوادر والخبرات الإدارية أعاق عمل تلك المؤسسات، علما بأن هذان العاملان هما أساسيان في تنشيط وتفعيل دور المنظمات.

3- غياب الممارسات الديمقراطية:

إن عدم الاستقرار السياسي ونوع المناخ السياسي، وغياب الممارسات الديمقراطية لدى الحكومات له أثر كبير على عمل وفعاليات المنظمات غير الحكومية وكما وأنه يحد من نشاطها واستقلاليتها وحريتها في الحركة وآلية اتخاذ القرار وتضع قيود على إدارتها.

4- غياب الاستراتيجية:

إن غياب التخطيط والاستراتيجيات التي يجب أن تضعها المنظمات غير الحكومية لتسيير وتنشيط عملها يعتبر من أهم المعوقات لدور هذه المنظمات في التنمية المحلية.

والجدير بالذكر أن دور المنظمات غير الحكومية مازال ضعيفا وغير ملموس وكذلك فإن الشراكة المطلوبة مع السلطة ما تزال موضوع جدل رغم تزايد عدد هذه المنظمات وتنوع أنشطتها واتساع دائرة عملها جغرافيا ومشاركتها في المؤتمرات العالمية مما وسع أفقها وانفتاحها وزيادة وعيها بالقضايا ذات الأهمية الحاسمة المشتركة التي ركزت عليها معظم توصيات تلك المؤتمرات لتحسين نوعية الحياة ومنها قضايا الفقر والدفاع عن حقوق الإنسان ومحو الأمية وتمكين المرأة والقضايا الاجتماعية.

5- ضعف التنسيق والتنظيم بين المنظمات غير الحكومية:

إن سوء وضعف الوعي بأهمية التنسيق بين المنظمات، وعدم توحيد الجهود في قضية معينة كالبيئة وحقوق الإنسان أو الفقر، يؤدي في كثير من الأحيان إلى تشتت الجهود اللازمة

لتحقيق الأهداف المرجوة ويضعف الدور الفعال المرتقب للمنظمات غير الحكومية كجهات ضاغطة للتأثير على السياسات العامة (مرصد، 2003).

2.3.6 أسباب الاهتمام بالمنظمات الغير حكومية:

إن دول العالم تهتم بالمنظمات الأهلية لأسباب عدة ، تعزز هذه الأسباب أهمية المنظمات الغير حكومية في عملية التنمية، ومن أهم هذه الأسباب (النباهين،2008: 54-55)

- كونها تعكس حاجة تنموية اجتماعية، عادة ما تنشأ داخل المجتمعات المحلية، وبذلك يكون الرد الطبيعي لحاجات تنموية اجتماعية لفئة معينة أو مجموعة معينة.

- القدرة على التحرك بحرية نسبية، حيث أنها متحررة نسبيا من المحددات الحكومية والرسمية من نواحي عديدة بما فيها النواحي الإدارية والسياسية.

- التواصل والاتصال مع الفئات المستهدفة، تبعا لبنيتها وطبيعتها غير الرسمية وعنصر التطوعية.

- كونها أكثر تقبلا وتحوز ثقة أكبر من قبل الفئات المستهدفة، تبعا للدرجة العالية من الاتصال والتواصل مع الفئات المستهدفة، فان المنظمات عادة ما تحوز على ثقة أكبر من قبل هذه الفئات وبالتالي التعامل بإيجابية أكبر.

- مرونة الحركة ، عادة ما يكون للمنظمات الأهلية مرونة عالية في التحرك وخاصة لكونها أكثر تحررا من قيود البيروقراطية التي تعاني منها الحكومات.

2.3.7 تصنيف وتعداد المنظمات غير الحكومية:

وتظهر إحصائيات المنظمات غير الحكومية الصادرة عن وزارة الداخلية أن عدد المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بلغ 882 منظمة ويظهر جدول رقم (2.1) توزيع تلك المنظمات حسب قطاع العمل.

جدول رقم (2.1): توزيع المنظمات غير الحكومية لعام 2011/2010

الرقم	قطاع العمل	عدد المنظمات
-1	معاقين	31
-2	نقابية	40
-3	الإخوة	3
-4	ثقافة وفنون	83
-5	السياحة والآثار	2
-6	التعليم العالي	13
-7	زراعية	38
-8	حقوق الإنسان	9
-9	الخريجين	7
-10	الشباب والرياضة	61
-11	فروع الضفة الغربية	5
-12	البيئة	13
-13	الأمومة والطفولة	42
-14	الأجنبية	66
-15	الاجتماعية	395
-16	التعليم	19
-17	العائلية والعشائرية	13
-18	الطبية	37
-19	الصداقة	5
	المجموع	882

المصدر: (تقرير عن وزارة الداخلية، 2011)

ويظهر جدول رقم (2.2) إحصائية المنظمات الأهلية حسب المحافظات .

جدول رقم (2.2)

الإحصائية حسب المحافظات لعام 2011/2010

م	اسم المحافظة	العدد	النسبة
-1	الشمال	124	14
-2	غزة	468	53.07
-3	خانيونس	107	12.13
-4	رفح	78	8.9
-5	الوسطى	105	11.9
	المجموع	882	%100

المصدر: (تقرير عن وزارة الداخلية، 2011)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 أسلوب الدارسة.

3.2 مجتمع وعينة الدراسة.

3.3 أداة الدراسة.

3.4 صدق الاستبيان.

3.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

3.1 أسلوب الدارسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع " **دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة** " ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث استخدم الباحث في جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

3.2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في أكبر 100 منظمة أهلية عاملة في قطاع غزة حسب ميزانية للعام 2010 والتي تبلغ نصف مليون دولار أمريكي فأكثر وفقا لتقرير السنوي لوزارة الداخلية لعام 2010، واستهدفت الدراسة كلا من رئيس مجلس الإدارة وعضو مجلس إدارة والمدير التنفيذي ونائب المدير التنفيذي، حيث قام الباحث ولق تم استخدام الحصر الشامل حيث تم توزيع الاستبانة على كافة المؤسسات المذكورة، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 300 استبانة بواقع 3 استبيانات لكل مؤسسة، وقد جمع الباحث 246 استبانة بنسبة استرداد 82%.

3.3 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " **دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة** ".

وتتكون استبانة الدارسة من ثلاث أقسام رئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة (الفئة العمرية، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، عدد سنوات الخبرة لمدير المشروع في المؤسسة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن معلومات عن المؤسسة (سنة التأسيس، عدد العاملين الثابتين، عدد العاملين المتطوعين، قيمة المشاريع المنجزة العام الماضي، مجال العمل).

القسم الثالث: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من 64 فقرة موزعة على 7 مجالات رئيسية هي:

المجال الأول: الذكاء، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثاني: القيادة، ويتكون من (15) فقرة .

المجال الثالث: فهم الذات، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الرابع: الكفاءة الإنتاجية، ويتكون من (12) فقرة.

المجال الخامس:التدريب، ويتكون من (5) فقرات.

المجال السادس: الاتصال والتواصل، ويتكون من (7) فقرات.

المجال السابع: أخلاقيات العمل، ويتكون من (10) فقرات.

وقد تم استخدام المقياس 1-10 بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، وذلك حتى تكون النتائج أكثر دقة ويكون المجال أكثر لوضع التقييم المناسب.

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

استخدم الباحث اختبار كولمجوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Testلاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3.1).

جدول (3.1)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	الذكاء	0.499
2.	القيادة	0.661
3.	فهم الذات	0.551
4.	الكفاءة الإنتاجية	0.145
5.	التدريب	0.352
6.	الاتصال التواصل	0.114
7.	أخلاقيات العمل	0.569
	جميع مجالات الاستبانة معاً	0.780

يتضـح مـن النتـائج الموضـحة فـي جـدول (3.1) أن القيمـة الاحتماليـة (.Sig) لجميـع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة والصدق البنائي.

4- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك، ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .

5- اختبار T في حالة عينة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات، استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على مجموعتين.

6- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance - ANOVA لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

3.4 صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1-أراء المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من عدد من الأكاديميين والخبراء في مجال إدارة المشاريع ومرفق قائمة بأسماء المتخصصين المحكمين بالملحق رقم(1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2- صدق المقياس:

أولا: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إلية هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ثانيا: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدي ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

3- ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد عينة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي

يوضح جدول (3.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول " الذكاء" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية.

$\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3.2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الذكاء " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	يتصف بسرعة البديهة التي تساعد في سرعة إنجاز المشروع .	.667	0.000*
.2	يتميز بالتفكير الهادف والمنطقي عند تحديد المهام الرئيسة للمشروع.	.740	0.000*
.3	يمتلك مهارة التفكير التحليلي للتغلب على معيقات المشروع .	.743	0.000*
.4	يتميز بسرعة اتخاذ قرارات لتسهيل إنجاز المشروع.	.649	0.000*
.5	يتعلم من الأخطاء في العمل و يتجنب تكرارها.	.762	0.000*
.6	يقدر على اتخاذ مواقف مسئولة .	.709	0.000*
.7	يتصف بالقدرة على الإبداع والابتكار التي تحقق الاستغلال الأمثل للموارد.	.771	0.000*
.8	يتميز بالتوصل إلي استنتاجات صحيحة قبل انتهاء الوقت المخصص.	.796	0.000*
.9	يتمتع بذكاء عالي بحيث يعرف نفسه و يعرف نفسيات الآخرين.	.758	0.000*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (3.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني" القيادة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3.3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	يدعم فريق العمل معنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع.	.686	0.000*
.2	يدعم فريق العمل مادياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع.	.629	0.000*
.3	يقدر على الانتظام في العمل لفترات طويلة دون التأثير على جودة العمل.	.636	0.000*
.4	يستطيع العمل تحت ضغط المشاريع.	.613	0.000*
.5	يمتلك القدرة على ضبط النفس والنضج الانفعالي حتى في المواقف الحرجة.	.587	0.000*
.6	يقوم بتفويض الصلاحيات لفريق العمل .	.628	0.000*
.7	يشرك فريق العمل في عملية صنع القرار.	.662	0.000*
.8	يتصف بروح المرح والدعابة دون تجاوز .	.629	0.000*
.9	يتصف بالقدرة على الإقناع .	.557	0.000*
.10	يتصف بالشجاعة والثقه في قراراته .	.492	0.000*
.11	يتميز بالهندام والمظهر الخارجي الذي يعكس صورة المؤسسة.	.483	0.000*
.12	يحفز طاقم المشروع على العمل ضمن فرق.	.667	0.000*
.13	يعتمد على نفسه في إنجاز الأعمال الموكلة له.	.638	0.000*
.14	يثق بنفسه وبقراراته دون تحيز لرايه .	.608	0.000*
.15	يعطي الوقت المناسب للمرؤوسين لانجاز الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة .	.723	0.000*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 = α.

يوضح جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث " فهم الذات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " فهم الذات" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يعرف نقاط القوة والضعف الخاصة به .	.808	*0.000
2.	يوظف إمكانياته لإنجاز المهام الموكلة إليه .	.797	*0.000
3.	يتميز بشخصيه قوية وفاعلة بحيث يؤثر إيجابيا على فريق العمل.	.815	*0.000
4.	يمتلك اعتدادا قويا بالنفس .	.778	*0.000
5.	لا يتأثر بالإشاعات والأقاويل .	.771	*0.000
6.	يتميز بقدرة فريدة على إيجاد حلول لمشاكل العمل .	.763	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 = α.

يوضح جدول (3.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع " الكفاءة الإنتاجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3.5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الكفاءة الانتاجية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يدرك أهداف العمل.	.568	*0.000
2.	ينظم الوقت .	.651	*0.000
3.	يتقن العمل .	.583	*0.000
4.	يضع الخطط الواضحة والممكنة للتطبيق .	.498	*0.000
5.	يحصل على أفضل النتائج بأقل الإمكانات .	.639	*0.000
6.	يوزع المهام على العاملين حسب تخصصهم .	.598	*0.000
7.	يتمتع بسلطة كافية لإنجاز المشاريع.	.502	*0.000
8.	يحدد مهام العاملين دون غموض .	.485	*0.000
9.	يدير الموارد المالية بحرص شديد.	.535	*0.000
10	يقيم المشروع ويعرف حجم الإنجاز في أي وقت .	.607	*0.000
11	تطوير عمليات التغذية الراجعة .	.666	*0.000
12	يحرص علي متابعه أدق تفاصيل المشروع.	.564	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 = α.

يوضح جدول (3.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس " القدرة على التدريب " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية α= 0.05 وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3.6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القدرة على التدريب " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتصف بالقدرة علي التدريب في مجال إدارة المشاريع .	.894	*0.000
2.	يحدد الاحتياجات التدريبية لفريق العمل .	.905	*0.000
3.	يصمم البرامج التدريبية حسب الاحتياجات التدريبية لفريق العمل.	.921	*0.000
4.	يقيم البرامج التدريبية الخاصة بفريق العمل .	.901	*0.000
5.	يتابع تطبيق المهارات التدريبية التي تدرب عليها فريق العمل .	.732	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 = α.

يوضح جدول (3.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس " الاتصال والتواصل " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية α= 0.05 وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3.7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاتصال والتواصل " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	القدرة على التواصل مع أعضاء فريق العمل.	.582	*0.000
2.	يختار وسيلة اتصال ملائمة لغرض عملية الاتصال الفاعلة.	.676	*0.000
3.	يتصف باللباقة مع أعضاء فريق العمل.	.675	*0.000
4.	يتمتع بالحكمة والإدراك .	.699	*0.000
5.	يستطيع استثارة حماس العاملين .	.738	*0.000
6.	يتمتع بالتوجيه والتأثير في الآخرين .	.699	*0.000
7.	يمتلك القدرة على تحسس هموم العاملين والعمل على حلها .	.735	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 = α.

يوضح جدول (3.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع " أخلاقيات العمل " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية α= 0.05 وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3.8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أخلاقيات العمل " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتسم بالأخلاق العالية وقبوله من قبل فريق العمل.	.636	0.000*
2.	يتصف بالمسؤولية.	.639	0.000*
3.	يحرص على العمل.	.638	0.000*
4.	يحرص على حقوق العاملين لتحفيز الموظفين.	.684	0.000*
5.	يحقق مصالحه الشخصية بما لا يتعارض مع مصالح المشروع.	.616	0.000*
6.	يتسم بالشفافية مما يزيد من ثقة فريق العمل.	.704	0.000*
7.	يحرص على المحافظة على أسرار العمل حسب المقتضيات.	.656	0.000*
8.	يعامل طاقم العمل بمساواة ودون تحيز.	.602	0.000*
9.	يتصف بالمصداقية والالتزام بالمواعيد.	.685	0.000*
10	لا يستغل السلطات المخولة إليه.	.603	0.000*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة α = 0.05.

ثانيا: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدي ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

يبين جدول (3.9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية α= 0.05 وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول (3.9)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الذكاء	.860	0.000*
2.	القيادة	.885	0.000*
3.	فهم الذات	.883	0.000*
4.	الكفاءة الإنتاجية	.851	0.000*
5.	التدريب	.717	0.000*
6.	الاتصال التواصل	.812	0.000*
7.	أخلاقيات العمل	.823	0.000*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

3- ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد عينة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال ما يلي:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3.10).

جدول (3.10)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	**المجال**	**معامل ألفا كرونباخ (الثبات)**	**الصدق***
.1	الذكاء	0.890	0.944
.2	القيادة	0.785	0.886
.3	فهم الذات	0.877	0.937
.4	الكفاءة الإنتاجية	0.627	0.792
.5	التدريب	0.921	0.960
.6	الاتصال التواصل	0.822	0.907
.7	أخلاقيات العمل	0.868	0.932
	جميع مجالات الاستبانة معاً	0.946	0.972

* الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3.10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.627،0.921) لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.946). وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.792،0.960) لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.972) وهذا يعنى أن معاملي الثبات والصدق مرتفع.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

أولاً: البيانات الشخصية:

1- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

جدول (3.11): الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	40	16.3
من 25 إلى أقل من 40 سنة	127	51.6
40 سنة فأكثر	79	32.1
المجموع	246	100.0

يبين جدول (3.11) أن ما نسبته 83.7% من عينة الدراسة أعمارهم من 25 سنة إلى 40 سنة فأكثر، وهذا شيء مبرر ومنطقي لأن الفئة المستهدفة هي رئيس مجلس الإدارة وعضو مجلس الإدارة والمدير التنفيذي ونائب المدير التنفيذي ومن الطبيعي أن تتراوح أعمار الأشخاص الذين يشغلون تلك المناصب في تلك الفئة العمرية، ولأن مناصبهم الإدارية تتطلب أن تكون لديهم الكثير من الخبرة العملية والحياتية.

أما نسبة الأفراد دون 25 سنة كانت 16.3% وهذا أيضاً مبرر لأن المجتمع الغزي مجتمع متعلم ونسبة حاملي الشهادات العليا كبيرة وهناك نسبة معقولة في قطاع غزة من حاملي الشهادات العليا وصغيري السن يترأسون مؤسسات وجمعيات أهلية.

2- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (3.12): الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	168	68.3
أنثى	78	31.7
المجموع	246	100.0

يتضح من الجدول رقم (3.12) أن ما نسبته 68.3% من عينة الدراسة من الذكور ، بينما نسبة الإناث بلغت 31.7%، وهذا يتناسب مع ثقافة العمل في المجتمع الفلسطيني وكما أنه يتناسب مع المسمى الوظيفي للفئة المستهدفة التي غالباً ما يشغل تلك المناصب العليا في قطاع غزة هم من الذكور، واتضح أن نسبة الإناث أكثر في مؤسسات التنمية الاجتماعية ومؤسسات المرأة والطفل وذلك لأن طبيعة عمل تلك المؤسسات تتناسب مع طبيعة المرأة.

3- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (3.13) :المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية عامة	3	1.2
دبلوم متوسط	28	11.4
بكالوريوس	182	74.0
دراسات عليا	33	13.4
المجموع	246	100.0

يبين جدول (3.13) أن ما نسبته 74% من عينة الدراسة من حملة البكالوريوس وهذا منطقي لأن الفئة المستهدفة هم ممن يشغلون مناصب إدارية عليا وبالتالي يجب أن لا يقل المؤهل العلمي لتلك الفئة عن بكالوريوس و لأن تلك الوظائف تتطلب مستوى معين من الخبرات والمعارف ودرجة البكالوريوس تمثل الحد الأدنى المطلوب من تلك الخبرات والمعارف.

4- توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

جدول (3.14) :التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية %
إدارة أعمال	79	32.1
أخرى	74	30.1
هندسة	47	19.1
محاسبة/تمويل	37	15.0
اقتصاد	9	3.7
المجموع	246	100.0

يبين جدول (3.14) أن ما نسبته 50.8% من عينة الدراسة تخصصهم تجارة لأن طبيعة الفئة المستهدفة هم من المناصب الإدارية وهي الأقرب إلى تخصصات التجارة وإلى طبيعة عمل المؤسسات الأهلية، وتوصلت الدراسة إلى نسبة 30.1% من تخصصات أخرى موضحة في الجدول رقم (3.15)

جدول (3.15): تخصصات أخرى

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية %
آداب	18	24.2
صحة	15	20.2
إعلام	8	10.8
حقوق	10	13.7
تربية	23	31
المجموع	74	%100

ويرى الباحث أن مجالات عمل المؤسسات الأهلية المختلفة تفرض ضرورة التنوع في التخصصات العلمية لأفراد العينة.

5- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (3.16) :المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
رئيس مجلس إدارة	28	11.3
عضو مجلس إدارة	52	21.1
مدير تنفيذي	81	32.9
نائب مدير تنفيذي	69	28.2
أخرى	16	6.5
المجموع	246	100.0

يبين جدول (3.16) أن ما نسبته 32.9% من عينة الدراسة مدير تنفيذي وهي نسبة كبيرة وذلك لأن أعضاء مجلس الإدارة هم غالباً غير متواجدين في المؤسسات ولكن المؤسسات الأهلية تسمح للمدير التنفيذي بتسيير الأعمال مع صلاحيات واسعة لتسيير العمل.

6- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

جدول (3.17) :عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 3 سنوات	63	25.6
من 3 إلى أقل من 6 سنوات	60	24.4
من 6 إلى أقل من 10 سنوات	72	29.3
10 إلى أقل من 15 سنة	33	13.4
15 سنة فأكثر	18	7.3
المجموع	246	100.0

يبين جدول (3.17) أن ما نسبته 74.4% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم من 3 سنوات إلى أكثر من 15 سنة ويعتبر هذا المستوى من الخبرة أساسي للوظائف التي يشغلها أفراد العينة وطبيعة المهام والمسئوليات المرتبطة بهذه، وبالتالي فان ما نسبته 75% من حجم العينة تتحلى بعدد سنوات عالية في المؤسسة.

7- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة لمدير المشروع في المؤسسة

جدول (3.18) :عدد سنوات الخبرة لمدير المشروع في المؤسسة

عدد سنوات الخبرة لمدير المشاريع في المؤسسة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 3 سنوات	51	20.7
من 3 إلى أقل من 6 سنوات	70	28.5
من 6 إلى أقل من 10 سنوات	81	32.9
10 إلى أقل من 15 سنة	29	11.8
15 سنة فأكثر	15	6.1
المجموع	246	100.0

يبين جدول (3.18) أن ما نسبته 20.7% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لمدير المشاريع في المؤسسة أقل من 3 سنوات، وهذا مبرر لأن طبيعة العمل في المؤسسات الأهلية تختلف عن طبيعة العمل في المجال الحكومي حيث أن العمل غير ثابت وطبيعة التوظيف تكون في كثير من المؤسسات الأهلية تعتمد على المشاريع التي لا تزيد مدتها عن ثلاث سنوات.

ويرى أفراد العينة أن ما نسبته 61.4% من مدراء المشاريع يمتلكون خبرة تتراوح من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ويعزي الباحث ذلك إلى أن المؤسسات تحاول تحفيز مدراء المشاريع للبقاء والعمل لمشاريع أخرى ، والكثير من المؤسسات الأهلية ذات طبيعة المشاريع المستمرة تسمح بالاحتفاظ بالمدراء.

ثانيا: معلومات عن المؤسسة

1- التوزيع حسب سنة التأسيس

جدول (3.19): سنة التأسيس

سنة التأسيس	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	40	16.3
من 5 إلى أقل من 20 سنة	127	51.6
من 20 سنة فأكثر	79	32.1
المجموع	246	100.0

يبين جدول (3.19) أن ما نسبته 51.6% من المؤسسات سنة التأسيس لها من 5 سنوات إلى أقل من 20 سنة، وذلك مبرر لأن الدراسة أجريت على أكبر100 مؤسسة أهلية من الناحية المالية، ولكن هذا لا يمنع وجود مؤسسات حديثة الإنشاء وتتمتع بميزانيات كبيرة.

2- التوزيع حسب عدد العاملين الثابتين

جدول (3.20): عدد العاملين الثابتين

عدد العاملين الثابتين	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 10	112	45.5
من 10 إلى أقل من 19	58	23.6
من 20 إلى اقل من 39	26	10.6
من 40 إلى أقل من 59	7	2.8
من 60 إلى اقل من 79	10	4.1
من 80 إلى اقل من 99	12	4.9
100 فأكثر	21	8.5
المجموع	246	100.0

يبين جدول (3.20) أن ما نسبته 69.1% من المؤسسات عدد العاملين الثابتين لديها أقل من 10 إلى أقل من 19، ويعزو الباحث ذلك أن المؤسسات الأهلية هي مؤسسات غير ربحية هدفها تقديم خدمات لمجتمعنا الفلسطيني وغالباً ما يكون عدد الموظفين محدود نوعاً ما حتى تكون الاستفادة من المشاريع المنفذة هي لصالح الخدمات المتنوعة المقدمة للفئات المستهدفة من برامج وأنشطة هذه المؤسسات.

3- التوزيع حسب عدد العاملين المتطوعين

جدول (3.21) :عدد العاملين المتطوعين

عدد العاملين المتطوعين	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 10	164	66.7
من 10 إلى أقل من 19	48	19.5
20 فأكثر	34	13.8
المجموع	246	100.0

يبين جدول (3.21) أن ما نسبته 66.7% من المؤسسات عدد العاملين المتطوعين لديها أقل من 10، وهذا نتيجة لوجود أعمال ذات طابع مالي وأعمال رقابية لا يمكن شغلها من قبل متطوعين ، فالمتطوعين غير قادرين على تحمل أي مسؤولية رسمية سواء مسئولية إدارية أو مالية، وذلك لأن فترة التطوع غالباً في هذه المؤسسات لا تتجاوز ال5 سنوات لأن تركيز المتطوعين في فترة التطوع هو لاكتساب الخبرات الكافية التي تؤهلهم للحصول على وظائف مناسبة، وهذا لا يمنع محاولة تلك المؤسسات إكساب المتطوعين الخبرات اللازمة دون التأثير على سير العمل.

4- التوزيع حسب قيمة المشاريع المنجزة العام الماضي

جدول (3.22) : قيمة المشاريع المنجزة العام الماضي

قيمة المشاريع المنجزة العام الماضي	العدد	النسبة المئوية %
من 500,000 $ إلى أقل 700,000	85	34.6
من 700,000 $ إلى أقل من1,000,000 $	53	21.5
من 1,000,000 $ إلى أقل من $1,500,000	44	17.9
من $1,500,000 إلى أقل من $3,000,000	35	14.2
أكثر من $3,000,000	29	11.8
المجموع	246	100.0

يبين جدول (3.22) أن ما نسبته 32.1% من المؤسسات قيمة المشاريع المنجزة للعام الماضي لديها من 1,000,000$ إلى أقل من 3,000,000$ وهذا ينسجم مع معايير اختيار المؤسسات التي وضعها الباحث لعينة الدراسة، أما نسبة 11.8% وهي مؤسسات قيمة المشاريع لديها أكثر من 3,000,000$ وهذا ما دفع الباحث إلى الاهتمام بقطاع المنظمات الأهلية ، باعتباره قطاع تتوفر لدى بعض مؤسساته الكثير من الإمكانات المادية التي يمكن توظيفها في أفكار ومشاريع تخدم المجتمع وتدعم عملية التنمية المستدامة فيه.

5- التوزيع حسب مجال العمل

جدول (3.23) : مجال العمل

مجال العمل	العدد	النسبة المئوية %
تنمية اجتماعية	147	66.8
ثقافة ورياضة	42	19.1
زراعة وبيئة	49	22.3
ديمقراطية وحقوق إنسان	43	19.5
تعليم وتدريب	86	39.1
مرأة وطفل	95	43.2

يبين جدول (3.23)أن معظم المنظمات الأهلية بشكل عام والكبرى بشكل خاص تعمل في معظم المجالات والتي هي: التنمية الاجتماعية، الثقافة والرياضة، الزراعة والبيئة، الديمقراطية وحقوق الانسان، التعليم والتدريب، المرأة والطفل.

ومن قراءة الجداول السابقة يتضح التالي:

أن هناك صدق في الاستبانة من خلال الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة وثبت ذلك من التحليل الاحصائي للاستبانة، اما بخصوص الوصف الاحصائي لعينة الدراسة فان الفئة العمرية للمبحوثين تتدرج اعمارهم من25 الى أقل من40 سنة، الذكور ضعف الاناث تقريبا، أغلب المبحوثين هم من حملة البكالوريوس بتخصصات مختلفة، المدير التنفيذي للمنظمة الاهلية هو أكثر نسبة استجابة ، عدد سنوات الخبرة للمبحوثين من3 الى 15 سنة، وعمر المنظمات يندرج من 5 الى أقل من 20 سنة.

الفصل الرابع

تحليل وتفسير واختبار الفرضيات

4.1 اختبار فرضيات الدراسة

4.1 اختبار فرضيات الدراسة:

فيما يلي نتائج استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة وهي 6 أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً أي بصورة واضحة. إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء أفراد عينة الدراسة تقترب من القيمة المتوسطة (المحايد) وهى 6، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة (المحايد) ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن القيمة المتوسطة (المحايد). وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

الفرضية الأولى: يتمتع مدراء المشاريع بمستوى ذكاء عالي (عند مستوى 0.05 =α) مما يساعد على تعزيز فرص نجاح المشاريع في المنظمات الأهلية.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.1).

جدول رقم (4.1)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "الذكاء"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يتصف بسرعة البديهة التي تساعد في سرعة إنجاز المشروع .	8.51	85.12	25.42	*0.000	1
.2	يتميز بالتفكير الهادف والمنطقي عند تحديد المهام الرئيسة للمشروع.	8.45	84.49	25.11	*0.000	2
.3	يمتلك مهارة التفكير التحليلي للتغلب على معيقات المشروع .	8.20	82.04	21.51	*0.000	5
.4	يتميز بسرعة اتخاذ قرارات لتسهيل إنجاز المشروع.	8.02	80.24	17.84	*0.000	8
.5	يتعلم من الأخطاء في العمل و يتجنب تكرارها.	8.41	84.08	20.52	*0.000	3
.6	يقدر على اتخاذ مواقف مسئولة .	8.38	83.80	21.90	*0.000	4
.7	يتصف بالقدرة على الإبداع والابتكار التي تحقق الاستغلال الأمثل للموارد.	8.07	80.69	17.98	*0.000	6
.8	يتميز بالتوصل إلي استنتاجات صحيحة قبل انتهاء الوقت المخصص.	8.01	80.08	17.70	*0.000	9
.9	يتمتع بذكاء عالي بحيث يعرف نفسه و يعرف نفسيات الآخرين.	8.05	80.49	16.92	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معا	8.23	82.30	27.68	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (4.1) يمكن استخلاص ما يلي:

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.23 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.30 %، قيمة اختبار T تساوي27.68 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الذكاء " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن نسبة الذكاء لدى مدراء المشاريع في مؤسسات المجتمع المدني عالية نسبياً من حيث سرعة البديهة والتفكير الهادف و التفكير التحليلي والقدرة على اتخاذ قرارات لتسهيل انجاز المشروع والقدرة على الإبداع والتوصل إلى استنتاجات صحيحة ، حيث أن مدراء المشاريع الذين يتحلون بسمة الذكاء سوف يحصلون على أقصى ما لدى فريق العمل من طاقات وإمكانيات من خلال تحفيزهم بشكل مستمر وخصوصا في الأوقات المتقلبة والظروف الصعبة ،مما يعزز فرص نجاح المشاريع والارتقاء به من خلال إنهاء أعمال المشروع بالوقت المحدد و من خلال تسلسل الأعمال وتقدير المدة الزمنية لكل نشاط وفي حدود الميزانيات المعتمدة ومراقبة التكاليف.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة مغربي (2009) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء والكفاءة المهنية للمعلم، ومالها من دور في تطوير الكفاءة المهنية للمعلم.

كما واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كارملي (2011) ودراسة حسين ورشيدي (2011) دراسة مولينبرج (2000) ودراسة بيترسون (1991) ودراسة أبو عفش(2011) حيث خلصت تلك الدراسات لأهمية سمة الذكاء التي يجب أن تتوفر في مدراء المشاريع لما لها من أهمية بالغة في مختلف نواحي الحياة فالمهندس في موقعه يجب أن يتحلى بالذكاء حتى ينجز المشروع بالشكل المطلوب وبأقل ما يمكن من الموارد كما يجب أن يتحلى العامل بالذكاء ليحافظ على الانتاج ولكي يحافظ على سلامته ، ومما سبق يعتبر مستوى الذكاء لمدراء المشاريع عاملاً مهما من عوامل نجاح المشاريع.

الفرضية الثانية: يتوفر لمدراء المشاريع سمات قيادية عالية (عند مستوى $\alpha = 0.05$) مما يساعد على تعزيز فرص نجاح المشاريع في المنظمات الأهلية.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.2).

جدول رقم (4.2)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " القيادة "

	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يدعم فريق العمل معنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع.	8.25	82.48	19.00	*0.000	6
.2	يدعم فريق العمل مادياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع.	7.41	74.10	9.50	*0.000	15
.3	يقدر على الانتظام في العمل لفترات طويلة دون التأثير على جودة العمل.	8.20	82.03	19.65	*0.000	8
.4	يستطيع العمل تحت ضغط المشاريع.	8.50	84.96	25.41	*0.000	3
.5	يمتلك القدرة على ضبط النفس والنضج الانفعالي حتى في المواقف الحرجة.	8.36	83.57	23.35	*0.000	5
.6	يقوم بتفويض الصلاحيات لفريق العمل .	7.86	78.58	15.34	*0.000	13
.7	يشرك فريق العمل في عملية صنع القرار.	7.88	78.82	15.11	*0.000	12
.8	يتصف بروح المرح والدعابة دون تجاوز .	7.69	76.87	13.03	*0.000	14
.9	يتصف بالقدرة على الإقناع .	8.36	83.58	22.94	*0.000	4
.10	يتصف بالشجاعة والثقه في قراراته .	8.74	87.36	6.99	*0.000	1
.11	يتميز بالهندام والمظهر الخارجي الذي يعكس صورة المؤسسة.	8.65	86.49	7.62	*0.000	2
.12	يحفز طاقم المشروع على العمل ضمن فرق.	8.11	81.14	17.77	*0.000	10
.13	يعتمد على نفسه في إنجاز الأعمال الموكلة له.	7.94	79.39	16.35	*0.000	11
.14	يثق بنفسه وبقراراته دون تحيز لرايه .	8.22	82.15	20.93	*0.000	7
.15	يعطي الوقت المناسب للمرؤوسين لانجاز الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة .	8.13	81.30	18.73	*0.000	9
	جميع فقرات المجال معاً	8.15	81.51	24.33	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (4.2) يمكن استخلاص ما يلي:

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.15 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.51 %، قيمة اختبار T تساوي 24.33 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " القيادة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن قيادة مدراء المشاريع لطواقم العمل في المؤسسات الأهلية عالية نسبياً من حيث دعم فريق العمل معنوياً ومادياً والقدرة على تفويض الصلاحيات وإشراك فريق العمل في عملية صنع القرار والقدرة على الإقناع ، مما يعزز فرص نجاح المشاريع من خلال التنسيق الصحيح بين عناصر المشروع ووضع خطط واضحة للمشروع وتنفيذها.

ويعزو الباحث ذلك لما للقائد من دور في نجاح أو فشل المؤسسة حيث أن القائد هو صمام الأمان الذي يدير الدفة، باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة وبما يحقق المصلحة العامة للجميع، و حتى ترقى المشاريع يجب أن يتحلى مدراء مشاريعها بسمة القيادة كسمة وكخاصية، حيث أن المدير الذي يتحلى بسمة القيادة يعرف جيدا ما يحفز طاقم العمل.

ولقد توافقت هذه النتائج مع كل من دراسة كارملي (2011) ، ودراسة لي (2011) و دراسة تيرنر وميلر (2006) ودراسة ماكس وايدمان (2002) ودراسة مولينبرج (2000) و دراسة وادي و صقر (2011) ودراسة ناصر (2010) و دراسة بظاظو (2010) حيث أكدت تلك الدراسات على أهمية دور القيادة في نجاح المشاريع، وذلك لما تشهده تلك المنظمات من تحديات وما تواجهه تلك المنظمات من منافسات حادة وبناءا عليه أصبحت القيادة العمود الفقري لنجاح تلك المنظمات.

الفرضية الثالثة: يتحلى مدراء المشاريع بقدرة عالية على فهم الذات (عند مستوى 0.05 =α) مما يساعد على تعزيز فرص نجاح المشاريع في المنظمات الأهلية.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.3).

جدول رقم (4.3)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " فهم الذات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يعرف نقاط القوة والضعف الخاصة به .	8.17	81.67	18.35	*0.000	3
.2	يوظف إمكانياته لإنجاز المهام الموكلة إليه.	8.30	83.01	21.45	*0.000	2
.3	يتميز بشخصيه قوية وفاعلة بحيث يؤثر ايجابيا على فريق العمل .	8.35	83.54	22.35	*0.000	1
.4	يمتلك اعتدادا قويا بالنفس .	8.15	81.46	18.48	*0.000	4
.5	لا يتأثر بالإشاعات والأقاويل .	7.96	79.55	17.43	*0.000	6
.6	يتميز بقدرة فريدة على إيجاد حلول لمشاكل العمل.	8.04	80.37	17.80	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	8.16	81.61	24.44	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (4.3) يمكن استخلاص ما يلي:

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.16 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.61%، قيمة اختبار T تساوي 24.44 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " فهم الذات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن نسبة فهم المدير لذاته في مؤسسات المجتمع المدني عالية من حيث معرفته لنقاط قوته وضعفه وقدرته على توظيف إمكانياته وامتلاكه لشخصية قوية واعتداداً بالذات.

ويعزو الباحث ارتفاع هذه النسبة إلى سمو معنى مفهوم الذات وما لهذا العامل من أهمية على سلوك الفرد وإنتاجيته، وماله من أثر كبير على تنظيم تصرفات الفرد، مما ينعكس بشكل عام على نجاح مشاريع المنظمات الأهلية، علما بأن لتفاؤل مدير المشاريع أثرا إيجابيا على طاقم العمل الذي يدفع طاقم العمل لبذل جهد أكبر والعمل بإنتاجية أفضل لإرضاء مدير المشروع الحريص على حل مشاكلهم، مما يعزز فرص نجاح المشاريع قدرة أكبر على تلبية احتياجات المشروع.

وتوافقت تلك النتائج مع دراسة كارملي (2011) ودراسة حسين ورشيدي (2011) ودراسة وانج (2011) ودراسة سميث وايفانز (2011) ودراسة غاليسيتد (2002) ودراسة موليبنبرج (2000) و دراسة الطحان (2002) حيث خلصت هذه الدراسات إلى أن الاعتداد بالنفس وفهم الذات والتفاؤل وعدم الأنانية هي سمات يجب أن يتحلى بها مدراء المشاريع لنجاح مشاريعهم ، لما لمفهوم الذات من تأثير على سلوك الفرد وانتاجيته كما وله أثر كبير في تنظيم تصرفاته حيث ارتبط مفهوم الذات بتحديد سلوك الانسان، ويمكن القول أن مفهوم الذات يشمل كل ما يدركه الفرد بصورته المركبة والمؤلفة من تفكيره عن نفسه وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية ورؤية الاخرين له.

الفرضية الرابعة: مدراء المشاريع ذوي كفاءة إنتاجية عالية (عند مستوى α= 0.05) مما يساعد على تعزيز فرص نجاح المشاريع في المنظمات الأهلية.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.4).

جدول رقم (4.4)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الكفاءة الانتاجية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يدرك أهداف العمل.	8.85	88.49	35.12	0.000*	1
.2	ينظم الوقت .	8.52	85.18	23.84	0.000*	7
.3	يتقن العمل .	8.64	86.41	27.72	0.000*	3
.4	يضع الخطط الواضحة والممكنة للتطبيق .	8.79	87.92	7.17	0.000*	2
.5	يحصل على أفضل النتائج بأقل الإمكانات .	8.22	82.20	22.66	0.000*	10
.6	يوزع المهام على العاملين حسب تخصصهم .	8.24	82.45	21.98	0.000*	9
.7	يتمتع بسلطة كافية لإنجاز المشاريع.	8.62	86.24	6.70	0.000*	5
.8	يحدد مهام العاملين دون غموض .	8.64	86.41	6.74	0.000*	3
.9	يدير الموارد المالية بحرص شديد.	8.56	85.59	23.35	0.000*	6
10	يقيم المشروع ويعرف حجم الانجاز في أي وقت.	8.29	82.86	22.13	0.000*	8
11	تطوير عمليات التغذية الراجعة .	7.89	78.85	14.78	0.000*	12
12	يحرص علي متابعه أدق تفاصيل المشروع.	8.12	81.23	17.69	0.000*	11
	جميع فقرات المجال معاً	8.45	84.49	25.58	0.000*	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (4.4) يمكن استخلاص ما يلي:

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.45 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 84.49 %، قيمة اختبار T تساوي 25.58 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الكفاءة الإنتاجية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن الكفاءة الإنتاجية لمدراء المشاريع في المؤسسات الأهلية عالية نسبياً من حيث إدراكه لأهداف العمل والقدرة على تنظيم العمل والوقت ووضعه للخطط الواضحة وتوزيعه للمهام.

ويعزو الباحث ارتفاع هذه النسبة إلى ارتباط كفاءة مدراء المشاريع بانجاز العمل بالوقت و والتكلفة المطلوبة من خلال الاستغلال الأمثل لعناصر العمل مما يمكن المؤسسات الأهلية من الحصول على النتائج المرجوة التي تتمثل في خدمة المجتمع، حيث أن المدير ذو الكفاءة العالية يتميز بأنه داعم ، مهتم، عادل ، محفز ، يحترم من حوله، غير أناني، يتحمل المسؤولية الذي يريح فريق العمل في التعامل مع مدراء المشاريع وما لهذا كله من تأثير على نجاح المشاريع.

ولقد توافقت هذه الدراسة مع دراسة بيشوب ووكر (2006) ودراسة مولينبرج (2000) ودراسة حماد (2010)حيث أكدت تلك الدراسات على أن الكفاءة الإنتاجية المطلوبة لمدراء المشاريع لها دور أساسي ومهم لإنجاز ونجاح المشاريع، حيث أن الوظيفة الأساسية لأي مشروع هي تحقيق الأهداف المرجوة بأقصى كفاءة ممكنة، وتختلف الأهداف المرجوة للمنظمات حسب طبيعتها وإمكانياتها، ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الأداة هو ضرورة تحقيق الإنتاج بدرجة عالية من الجودة والكفاءة، فالإنتاجية ليست مجرد تعبير عن كفاءة عنصر العمل ولكنها تعبير عن محصلة كفاءة الإنتاج.

الفرضية الخامسة : يتمتع مدراء المشاريع بمهارات تدريبية عالية (عند مستوى α= 0.05) مما يساعد على تعزيز فرص نجاح المشاريع في المنظمات الأهلية.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.5).

جدول رقم (4.5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "القدرة على التدريب "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يتصف بالقدرة علي التدريب في مجال إدارة المشاريع .	7.59	75.88	11.67	*0.000	3
.2	يحدد الاحتياجات التدريبية لفريق العمل .	7.60	75.96	12.91	*0.000	2
.3	يصمم البرامج التدريبية حسب الاحتياجات التدريبية لفريق العمل .	7.41	74.12	10.65	*0.000	5
.4	يقيم البرامج التدريبية الخاصة بفريق العمل .	7.51	75.10	12.26	*0.000	4
.5	يتابع تطبيق المهارات التدريبية التي تدرب عليها فريق العمل .	7.86	78.57	16.66	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	7.59	75.94	14.54	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (4.5) يمكن استخلاص ما يلي:

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 7.59 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.94%، قيمة اختبار T تساوي 14.54 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " القدرة على التدريب " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن نسبة قدرة مدراء المشاريع على التدريب لطواقم العمل في مؤسسات المجتمع

المدني مناسبة من حيث القدرة على التدريب في مجال إدارة المشاريع وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتقييم البرامج التدريبية والقدرة على متابعة تطبيق المهارات الإدارية حيث يجب أن يكون التدريب بكفاءة عالية ويجب دمج مهارات إدارة المشاريع والخبرة في عملية التدريب علما بأن التدريب الجيد يؤدي لديمومة نجاح المشاريع، مما يعزز فرص نجاح المشاريع من خلال تحديد وتحليل مخاطر المشروع والقدرة على التعامل معها بشكل أفضل، ولكن نسبة محور القدرة على التدريب أقل نسبيا من المحاور الأخرى وذلك بسبب عدم توفر الوعي الكافي لعملية التدريب وأهميتها، ولأن رؤساء مجلس الادارة في المنظمات الأهلية ما زالو ينظرون الى عملية التدريب على أنها مصاريف وليست استثمار ويجب تقليل تلك المصاريف قدر المستطاع.

ولقد توافقت النتائج مع دراسة كيكلي (2011) و دراسة مولينبرج (2000) ودراسة أبو سلمية (2007) أن قدرة مدراء المشاريع على تدريب فرق العمل عاملاً مهما لنجاح المشاريع، علما بأن العملية التدريبية من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، حيث تتعدى أهمية التدريب توفير الكوادر البشرية المطلوبة بل هي بالواقع الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية المتاحة وتدل كافة المؤشرات الى ارتباط التدريب بالكفاءة الانتاجية ورفعها للمستوى المطلوب، كما تعتبر أهداف التدريب هي الغايات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، فاذا حققنا الهدف فهذا يعتبر نجاح للعملية التدريبية ونجاح للمنظمة.

الفرضية السادسة: يتمتع مدراء المشاريع بمهارات إتصال وتواصل عالية (عند مستوى 0.05 =α) مما يساعد على تعزيز فرص نجاح المشاريع في المنظمات الأهلية.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.6).

جدول رقم (4.6)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الاتصال والتواصل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	القدرة على التواصل مع أعضاء فريق العمل.	8.67	86.73	28.95	*0.000	2
2.	يختار وسيلة اتصال ملائمة لغرض عملية الاتصال الفاعلة.	8.58	85.76	26.76	*0.000	3
3.	يتصف باللباقة مع أعضاء فريق العمل.	8.47	84.69	21.69	*0.000	4
4.	يتمتع بالحكمة والإدراك .	8.84	88.45	7.32	*0.000	1
5.	يستطيع استثارة حماس العاملين .	8.07	80.69	17.78	*0.000	6
6.	يتمتع بالتوجيه والتأثير في الآخرين .	8.12	81.22	18.46	*0.000	5
7.	يمتلك القدرة على تحسس هموم العاملين والعمل على حلها .	7.71	77.06	12.16	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	8.35	83.52	22.35	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (4.6) يمكن استخلاص ما يلي:

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.35 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.52 %، قيمة اختبار T تساوي 22.35 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الاتصال والتواصل" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن نسبة القدرة على الاتصال والتواصل لدى مدراء المشاريع في مؤسسات الأهلية عالية نسبياً من حيث القدرة على التواصل مع أعضاء فريق العمل واختياره بوسيلة اتصال ملائمة والقدرة على توجيه الآخرين وتحلي مدير المشروع باللباقة والحكمة والإدراك والقدرة على استثارة حماس الآخرين والقدرة على تحسس هموم فريق العمل، مما يعزز فرص نجاح المشاريع.

ويعزو الباحث هذه النسبة المرتفعة إلى أهمية الاتصال والتواصل وما له من دور في تقوية العلاقات مع أعضاء الفريق والتنسيق وبناء العلاقات وما له من أهمية في نجاح المشروع من خلال جمع ونشر وتخزين والتخلص في نهاية المطاف من معلومات المشروع وبالتالي هو يعتبر أحد السمات التي تؤثر على نجاح مشاريع المنظمات الأهلية.

ولقد توافقت هذه النتائج مع دراسة مولينبرج (2000) ودراسة سترومير (1992) ودراسة بيرتسون (1991) ودراسة الدعس (2009) حيث خلصت هذه الدراسات إلى أن الاتصال والتواصل هو أحد المحاور الأساسية لسمات مدراء المشاريع التي تؤدي لإدارة المشروع بنجاح، حيث تعد مهارة الاتصال احدى السمات التي يجب أن يتحلى بها مدراء المشاريع، ولكي تصبح فعالة وكاملة يجب ألا يشعر المستقبل بالملل أو يشرد بذهنه بعيدا عنك، ولقد شهدت عملية الاتصال والتواصل تطورا ملحوظا نتيجة السرعة الفائقة في تكنولوجيا المعلومات، حتى أصبح الاتصال سمة من سمات العصر.

الفرضية السابعة : يتحلى مدراء المشاريع بأخلاقيات عمل عالية (عند مستوى 0.05 =α) مما يساعد على تعزيز فرص نجاح المشاريع في المنظمات الأهلية.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.7).

جدول رقم (4.7)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " أخلاقيات العمل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يتسم بالأخلاق العالية وقبوله من قبل فريق العمل.	8.71	87.14	27.00	*0.000	3
.2	يتصف بالمسؤولية .	8.84	88.45	33.01	*0.000	2
.3	يحرص على العمل .	8.87	88.65	32.50	*0.000	1
.4	يحرص على حقوق العاملين لتحفيز الموظفين.	8.35	83.48	19.81	*0.000	7
.5	يحقق مصالحه الشخصية بما لا يتعارض مع مصالح المشروع .	7.66	76.64	11.51	*0.000	9
.6	يتسم بالشفافية مما يزيد من ثقة فريق العمل.	8.33	83.35	21.09	*0.000	8
.7	يحرص على المحافظة على أسرار العمل حسب المقتضيات.	8.68	86.82	26.70	*0.000	4
.8	يعامل طاقم العمل بمساواة ودون تحيز.	8.58	85.76	7.44	*0.000	6
.9	يتصف بالمصداقية والالتزام بالمواعيد.	8.61	86.12	23.73	*0.000	5
.10	لا يستغل السلطات المخولة إليه.	8.33	83.28	16.60	*0.000	10
	جميع فقرات المجال معاً	8.50	84.97	29.13	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (4.7) يمكن استخلاص ما يلي:

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.50 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 84.97 %، قيمة اختبار T تساوي 29.13 أن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " أخلاقيات العمل" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن نسبة أخلاقيات العمل التي يتمتع بها مدراء المشاريع في المؤسسات الأهلية عالية من حيث الأخلاق العالية والمسؤولية والحرص على العمل وحقوق العاملين والشفافية والمحافظة على أسرار العمل وعدم استغلاله لصلاحيات العمل والتزامه بالمواعيد، مما يعزز فرص نجاح المشاريع.

ويعزو الباحث هذه النسبة إلى أهمية أخلاقيات العمل لما لذلك من دور في الالتزام بالعمل وبذل الجهد وتوفير كل الأوقات اللازمة لإنجاز العمل وماله من تأثير على نجاح المشروع، علما بأن أخلاقيات العمل هي الأساس للعلاقة بين مدير المشروع وفريق العمل وهي تؤدي إلى علاقة تكاملية يقوم من خلالها فرق العمل بدعم مدراء مشاريعهم الذي يؤدي إلى نجاح المشاريع ، كما يجب أن يتحلى مدراء المشاريع بالصدق والعدالة والنزاهة التي هي أساس نجاح المشاريع من خلال الحصول على السلع والخدمات من خارج المؤسسة بأقل الأسعار.

ولقد توافقت هذه النتائج مع دراسة دانجايش (2011) وحسين ورشيدي (2011) ودراسة وانج (2011) ودراسة رازالي (2007) و دراسة مولينبرج (2000) بأن صدق مدراء المشاريع وعدالتهم ومساواتهم في المعاملة لفرق العمل هو من أهم سمات مدراء المشاريع التي تؤدي إلى نجاح مشاريعهم، حيث تشير الأخلاقيات بشكل عام إلى التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ، إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواءً على الصعيد الفردي أو على صعيد المنظمات يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، كما أن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل من الممكن أن يجلب الربح في المدى القصير ولكنه بالتأكيد سوف يؤدي إلى آثار سلبية على المدى الطويل.

جميع المجالات السابقة معاً

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.8).

جدول (4.8)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع المجالات السابقة

المجال	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
الذكاء	8.23	82.30	27.68	0.000*
القيادة	8.15	81.51	24.33	0.000*
فهم الذات	8.16	81.61	24.44	0.000*
الكفاءة الانتاجية	8.45	84.49	25.58	0.000*
القدرة على التدريب	7.59	75.94	14.54	0.000*
الاتصال والتواصل	8.35	83.52	22.35	0.000*
أخلاقيات العمل	8.50	84.97	29.13	0.000*
جميع المجالات السابقة معاً	8.25	82.49	29.193	0.000*

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (4.8) يمكن استخلاص ما يلي:

– المتوسط الحسابي لجميع الفقرات السابقة يساوي 8.25 أي أن المتوسط الحسابي النسبي82.49%، قيمة اختبار الإشارة 29.193 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع الفقرات السابقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط

درجة الاستجابة لجميع الفقرات السابقة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 6 وهذا يعني أن لسمات مدراء المشاريع دوراً في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية، ولقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة دانجايش (2011) وحسين ورشيدي (2011) ودراسة وانج (2011) ودراسة كيكلي (2011) ودراسة كارملي (2011) ودراسة رازالي (2007) و دراسة موليبرج (2000)حيث خلصت الدراسة الى أن لسمات مدراء المشاريع دورا في نجاح المشاريع، حيث أن مدير المشروع هو القادر على تحقيق أهداف المشروع بنجاح وذلك بتحقيق التوازن بين متطلبات المشروع من جودته والوقت الزمني المخصص له وتكلفته، ان أدوار مدير المشروع تتنوع لتشمل كونه قائدا ومديرا ومنظما وحكما ومنسقا، ويجب على مدير المشروع قيادة فرق العمل نحو هدف مشترك مع ضمان التماسك والاستمرارية للحفاظ على تقدم المشروع من خلال عملياته ومراحلة.

الفرضية الثامنة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة) تعزى إلى البيانات الشخصية (الفئة العمرية، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، عدد سنوات الخبرة لمدير المشروع في المؤسسة).

تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " تحليل التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار المعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات المبحوثين حول متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة) تعزى إلى الفئة العمرية .

يوضح جدول (4.9) أنه باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزي إلى الفئة العمرية.

يعزو الباحث عدم وجود فروق لأن الفئة المستهدفة هم من المناصب الإدارية العليا وطبيعة هذه المناصب تفرض على شاغليها ضرورة الاهتمام بالسمات الشخصية لمدراء المشاريع لأن نجاح المشاريع يعتمد عليها بدرجة كبيرة و بغض النظر عن الفئة العمرية التي ينتمي إليها أفراد العينة.

جدول (4.9): اختبار تحليل التباين – متغير الفئة العمرية

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1-	الذكاء	0.669	2	0.513
2-	القيادة	0.169	2	0.844
3-	فهم الذات	1.819	2	0.164
4-	الكفاءة الإنتاجية	0.085	2	0.919
5-	التدريب	0.790	2	0.455
6-	الاتصال التواصل	0.306	2	0.737
7-	أخلاقيات العمل	0.715	2	0.490
	جميع المجالات معا	0.416	2	0.660

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات المبحوثين حول متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة) تعزى إلى الجنس .

يوضح جدول (4.10) أنه باستخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزي إلى الجنس.

يعزو الباحث عدم وجود فروق بين آراء الجنسين لأن المرأة اليوم أصبحت تشغل مناصب مثل الرجل وتقوم بنفس المهام ولم يعد مهماً أن تقتصر بعض الوظائف فقط على الرجال بالنظر إلى المرأة على أنها أكثر عاطفية للأمور وبالتالي جاء رأي الذكور مطابقاً لرأي الإناث.

جدول (4.10): اختبار T – متغير الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.839	-0.203	الذكاء
0.500	-0.675	القيادة
0.942	0.072	فهم الذات
0.295	-1.049	الكفاءة الانتاجية
0.817	-0.231	التدريب
0.761	0.304	الاتصال التواصل
0.964	0.046	أخلاقيات العمل
0.707	-0.376	**جميع المجالات معا**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات المبحوثين حول متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة) تعزى إلى المؤهل العلمي .

يوضح جدول (4.11) أنه باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجال(الكفاءة الانتاجية) كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذا المجال تعزي إلى المؤهل العلمي، بينما باقي المجالات تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لهم كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزي إلى المؤهل العلمي.

يعزو الباحث عدم وجود فروقات بين آراء المبحوثين تعزى للمؤهل العلمي، لأن أعضاء المناصب الإدارية العليا بغض النظر عن مؤهلهم العلمي هم أشخاص ذوي خبرة والخبرة أحياناً تؤهل المدير لاتخاذ قرارات صحيحة بدون حاجة لامتلاك مؤهلات علمية عالية.

جدول (4.11): اختبار تحليل التباين – المؤهل العلمي

المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الذكاء	1.465	3	0.225
القيادة	0.544	3	0.653
فهم الذات	1.136	3	0.335
الكفاءة الانتاجية	5.287	3	*0.002
التدريب	1.770	3	0.154
الاتصال التواصل	1.859	3	0.137
أخلاقيات العمل	1.177	3	0.319
جميع المجالات معا	1.980	3	0.118

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول (4.12) يبين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين حسب المؤهل العلمي.

من خلال النتائج الموضحة في جدول (4.13) تبين أنه بالنسبة لحملة الثانوية العامة المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين للدراسة أكبر من المؤهلات العلمية الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة كانت أكبر لدى حملة الثانوية العامة.

يعزو الباحث إلى أن حملة الثانوية العامة هم يعتمدوا على الخبرة العملية أكثر من الخبرات العلمية وبالتالي من الممكن أن ينظروا للقضايا من منظور عملي بحت.

جدول (4.12)

المتوسط الحسابي للاستجابات – المؤهل العلمي

المجال	المتوسط الحسابي			
	ثانوية عامة	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
الذكاء	8.926	8.599	8.200	8.013
القيادة	8.956	8.329	8.124	8.074
فهم الذات	9.222	8.451	8.121	8.035
الكفاءة الانتاجية	11.528	8.753	8.332	8.563
التدريب	8.733	8.106	7.565	7.230
الاتصال التواصل	9.524	8.931	8.270	8.221
أخلاقيات العمل	9.200	8.874	8.423	8.530
جميع المجالات معا	9.542	8.566	8.193	8.175

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات المبحوثين حول متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة) تعزى إلى التخصص العلمي .

يوضح جدول (4.13) أنه باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) للمجالين (التدريب والاتصال والتواصل) كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذين المجالين تعزي إلى التخصص العلمي، بينما باقي المجالات تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لهم كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزي إلى التخصص العلمي.

ويعزى الباحث الاختلاف في الآراء بالنسبة للتدريب والاتصال والتواصل إلى أن سرعة التطور والتحديث في بعض العلوم أسرع منها في علوم أخرى ولكن هذا لا يعني عدم حاجة تلك التخصصات الى تدريب وتواصل ولكن درجة الحاجة تكون أقل.

جدول (4.13): اختبار تحليل التباين – متغير التخصص العلمي

المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الذكاء	1.084	4	0.365
القيادة	1.808	4	0.128
فهم الذات	1.138	4	0.339
الكفاءة الانتاجية	1.305	4	0.269
التدريب	2.820	4	*0.026
الاتصال والتواصل	4.471	4	*0.002
أخلاقيات العمل	0.455	4	0.769
جميع المجالات معا	1.812	4	0.127

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول (4.14) يبين المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين حسب التخصص العلمي.

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (4.15) تبين أنه بالنسبة لمجال " الاتصال التواصل "ومجال "التدريب" للذين تخصصهم العلمي اقتصاد المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين للدراسة أكبر من التخصصات الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة كانت أكبر للذين تخصصهم العلمي اقتصاد لمجال " الاتصال التواصل ومجال "التدريب".

يعزو الباحث إلى أن سرعة التقدم والتحديث في علوم أسرع منها في علوم أخرى.

جدول (4.14)

المتوسط الحسابي للاستجابات – التخصص العلمي

المجال	المتوسط الحسابي				
	إدارة أعمال	اقتصاد	محاسبة\ تمويل	هندسة	أخرى
الذكاء	8.226	8.938	8.378	8.057	8.182
القيادة	8.128	8.652	8.596	7.877	8.065
فهم الذات	8.153	9.019	8.306	8.035	8.072
الكفاءة الانتاجية	8.319	9.046	8.687	8.165	8.579
التدريب	7.297	8.267	8.119	7.200	7.819
الاتصال التواصل	8.210	10.460	8.529	8.097	8.319
أخلاقيات العمل	8.508	8.956	8.489	8.332	8.537
جميع المجالات معا	8.183	9.016	8.494	8.014	8.254

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات المبحوثين حول متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة) تعزى إلى المسمى الوظيفي .

يوضح جدول (4.15) أنه باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزي إلى المسمى الوظيفي .

يعزو الباحث ذلك إلى أن أصحاب المناصب الإدارية العليا لديهم إجماع على أن لسمات مدراء المشاريع دور هام في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية.

جدول (4.15): اختبار تحليل التباين – متغير المسمى الوظيفي

المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الذكاء	0.515	4	0.725
القيادة	0.869	4	0.483
فهم الذات	1.346	4	0.253
الكفاءة الانتاجية	0.861	4	0.488
التدريب	0.642	4	0.633
الاتصال التواصل	1.094	4	0.360
أخلاقيات العمل	0.885	4	0.473
جميع المجالات معا	0.871	4	0.482

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات المبحوثين حول متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة) تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

يوضح جدول (4.16) أنه باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزي إلى عدد سنوات الخبرة .

يعزو الباحث إلى أن سمات مدراء المشاريع لها دور هام في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية وهذا واضح مهما قلت أو زادت مستويات الخبرة.

جدول (4.16): اختبار تحليل التباين – عدد سنوات الخبرة

المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الذكاء	0.528	4	0.715
القيادة	1.155	4	0.332
فهم الذات	0.701	4	0.592
الكفاءة الانتاجية	0.706	4	0.589
التدريب	2.325	4	0.057
الاتصال التواصل	0.340	4	0.851
أخلاقيات العمل	0.735	4	0.569
جميع المجالات معا	0.525	4	0.717

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات المبحوثين حول متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة) تعزى إلى عدد سنوات الخبرة لمدير المشاريع في المؤسسة .

يوضح جدول (4.17) أنه باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزي إلى عدد سنوات الخبرة لمدير المشاريع في المؤسسة.

يعزو الباحث ذلك إلى أن خبرة مدراء المشاريع في المؤسسة هي ليست خبرته الكلية فالعمل في المؤسسات الأهلية يختلف عن العمل الحكومي فالتنقل في المؤسسات الأهلية يعطي المزيد من الخبرة وبالتالي هناك أيضاً إجماع على أن لدور السمات أهمية في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية.

جدول (4.17): اختبار تحليل التباين – سنوات الخبرة لمدير المشاريع في المؤسسة

المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الذكاء	1.587	4	0.178
القيادة	1.199	4	0.312
فهم الذات	2.079	4	0.084
الكفاءة الانتاجية	0.440	4	0.780
التدريب	0.172	4	0.953
الاتصال التواصل	0.659	4	0.606
أخلاقيات العمل	1.014	4	0.401
جميع المجالات معا	0.855	4	0.492

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة) تعزى إلى البيانات الشخصية (الفئة العمرية، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، عدد سنوات الخبرة لمدير المشروع في المؤسسة).

يوضح جدول (4.18) أنه باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى البيانات الشخصية (الفئة العمرية، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، عدد سنوات الخبرة لمدير المشروع في المؤسسة).

جدول (4.18): الفرضية الثامنة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	السمات الشخصية
0.660	0.416	الفئة العمرية
0.707	-0.376	الجنس
0.118	1.980	المؤهل العلمي
0.127	1.812	التخصص العلمي
0.482	0.871	المسمى الوظيفي
0.717	0.525	عدد سنوات الخبرة في المؤسسة
0.492	0.855	عدد سنوات الخبرة لمدير المشروع في المؤسسة

نتيجة الفرضية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة) تعزى إلى البيانات الشخصية (الفئة العمرية، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، عدد سنوات الخبرة لمدير المشروع في المؤسسة).

الفصل الخامس

النتائج و التوصيات

5.1 نتائج الدراسة

5.2 توصيات الدراسة

5.3 عناوين أبحاث ودراسات مقترحة

5.1 نتائج الدراسة:

بعد تحليل وتفسير محاور الدراسة واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى أن هناك دور أساسي للسمات الشخصية لمدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة بنسبة 82.49% ومن خلال هذه النتيجة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- يتمتع مدراء المشاريع بمستوى عال من الذكاء بنسبة 82.3 % من خلال سرعة البديهة التي تساعده في سرعة انجاز المشروع والتفكير الهادف والتفكير التحليلي الذي يساعده في التغلب على معيقات المشروع والقدرة على الإبداع والتعلم من الأخطاء وتجنب تكرارها والتوصل إلى استنتاجات صحيحة الذي يعزز نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

2- لدى مدراء المشاريع مستوى عال من القيادة بنسبة 81.51 % يتمثل في دعم فرق العمل مادياً ومعنوياً بما لا يتعارض مع أهداف المشروع والقدرة على ضبط النفس والعمل تحت ضغط المشاريع والقدرة على تفويض الصلاحيات وإشراك فرق العمل في عملية صنع القرار والتحلي بالشجاعة والقدرة على الإقناع والثقة بالنفس وبالقرارات وتحفيز فريق العمل هي أحد سمات مدراء المشاريع المؤدية إلى نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

3- لدى مدراء المشاريع مستوى عال من فهم الذات بنسبة 81.61 % متمثلا في معرفة نقاط القوة والضعف وتوظيف الإمكانيات لإنجاز المهام الموكلة له والاعتداد بالنفس وعدم تأثره بالإشاعات والأقاويل والقدرة على إيجاد حلول لمشاكل العمل هو أحد سمات مدراء المشاريع المؤدية إلى نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

4- يتمتع مدراء المشاريع بمستوى عال من الكفاءة الإنتاجية بنسبة 84.49 % متمثلا في إدراك أهداف العمل وتنظيم الوقت وإتقان العمل ووضع الخطط الواضحة وإدارة الموارد المالية والحرص على متابعة أدق التفاصيل وتحديد مهام العاملين دون غموض وتطوير عمليات التغذية الراجعة والقدرة على متابعة أدق تفاصيل المشروع هو أحد سمات مدراء المشاريع المؤدية إلى نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

5- لدى مدراء المشاريع مستوى مناسب مقارنة بنسب الفرضيات مع القدرة على تدريب فرق العمل بنسبة 75.94 % متمثلا في القدرة على التدريب في مجال إدارة المشاريع وتحديد الاحتياجات التدريبية لفريق العمل وتصميم البرامج التدريبية وتقييم البرامج التدريبية ومتابعة

تطبيق المهارات التدريبية هي أحد سمات مدراء المشاريع المؤدية إلى نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

6- لدى مدراء المشاريع مستوى عال من الاتصال والتواصل بنسبة 83.52% متمثلا في القدرة على التواصل مع أعضاء الفريق واختيار وسيلة الاتصال الملائمة والاتصاف باللباقة مع أعضاء الفريق والقدرة على استثارة حماس العاملين والتمتع بالحكمة والإدراك والقدرة على توجيه الآخرين وتحسس همومهم هي أحد سمات مدراء المشاريع المؤدية إلى نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

7- لدى مدراء المشاريع مستوى عال من أخلاقيات العمل بنسبة 84.97% متمثلا في توفر الأخلاق العالية والاتصاف بالمسؤولية والحرص على العمل وعلى حقوق العاملين والاتسام بالشفافية ومعاملة فريق العمل بمساواة والمصداقية في المواعيد وعدم استغلال السلطات والمحافظة على أسرار العمل هو أحد سمات مدراء المشاريع المؤدية إلى نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

8- لا توجد فروق بين آراء المبحوثين تعزى إلى البيانات الشخصية (الفئة العمرية، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، عدد سنوات الخبرة لمدير المشروع في المؤسسة).

5.2 توصيات الدراسة:

1- يجب على مؤسسات المجتمع المدني تبني إستراتيجية تدعم الارتقاء بمستوى الذكاء لمدراء المشاريع لديها من خلال تعزيز مفهوم الذكاء واعتباره جزء من معايير اختيار مدراء المشاريع لديها.

2- تعزيز مفهوم القيادة لدى مدراء المشاريع والحرص على تطبيق القدرات القيادية لدى هؤلاء المدراء لضمان تركيز جهود فرق العمل وتوجيهها بالشكل السليم نحو تحقيق أهداف المشروع.

3- تحديد معايير تساعد مدراء المشاريع على تقييم ذاتهم وبالتالي تعزيز من قدرتهم على فهم ذاتهم بشكل أفضل.

4- تطوير آليات الرقابة لدى المنظمات الأهلية لضمان الارتقاء بمستوى الكفاءة الإنتاجية لدى مدراء المشاريع.

5- إتاحة الفرصة لمدراء المشاريع لتدريب فرق العمل حول موضوعات ذات علاقة بالمشروع تساعدهم في صقل قدراتهم وطاقاتهم وتضمن فهم أفضل لطريقة تنفيذ المشروع.

6- تنويع آليات وقنوات للاتصال مع طاقم العمل والارتقاء بجودة الرسائل التي يتم تناقلها بين مدراء المشاريع وفرق العمل بطريقة تضمن خلو عملية الاتصال من أي معيقات.

7- العمل على تعزيز مفهوم الالتزام بأخلاقيات العمل من خلال توعية فريق العمل باللوائح الداخلية ومدونات السلوك لدى المنظمات الأهلية.

8- تعزيز ثقافة العملية التدريبية بدءاً من التخطيط للتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم التدريب من أجل الحصول على أفضل النتائج.

9- ضرورة تفهم واضح للدور الحقيقي لأخلاقيات العمل في نجاح المشاريع والمتمثل في عدم تحقيق مصالح شخصية على حساب مصلحة المشروع وعدم استغلال السلطات المخولة لهم.

10- تطوير أنواع الذكاءات المختلفة مثل الذكاء العاطفي والذكاء الرياضي والذكاء الاجتماعي لدى مدراء المشاريع من خلال دورات تدريبية خاصة .

11- ضرورة توفير صلاحيات أكبر من قبل رؤساء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيون في المنظمات الأهلية لمدراء المشاريع للقدرة على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة لإنجاز المشروع.

12- تطوير موازنات مخصصة لمكافآت تكون تحت تصرف مدراء المشاريع لتحفيز فريق العمل مادياً.

5.3 عناوين أبحاث ودراسات مقترحة:

1- أثر السمات الشخصية في مدراء المشاريع على نجاح المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

2- دور منظمات المجتمع المدني في التنمية الاقتصادية للمجتمع الفلسطيني.

3- دور السمات الشخصية لمدراء المشاريع وأثرها على إنتاجية طواقم العمل في المنظمات الأهلية لقطاع غزة.

4- عوامل نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

قائمة المراجع:

أولا: الكتب:

المراجع:

- أبو النصر، مدحت (2007): "إدارة منظمات المجتمع المدني" .الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- أبو زيد، إبراهيم (1988). سيكولوجية الذات والتوافق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- أبو شيحة، نادر (2000)، "إدارة الموارد الطبيعية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- أبو شيحة، نادر (2010)، "ادارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- أبو قحف، عبد السلام (2001) اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، مصر.
- أبو مغلي، سميح وآخرون (2002): "التنشئة الاجتماعية للطفل"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- أرمسترنج، ثوماس (2006) ،"الذكاءات المتعددة في غرفة الصف".
- أو جادو، صالح (1998)"سيكولوجية التنشئة الاجتماعية"، دار المسيرة، عمان.
- بيتر، دواكي (1976): التكنولوجيا والإدارة والمجتمع، ترجمة صليب بطرس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- ترجمة مدارس الظهران الأهلية، دار الكتاب التربوي للنشر وللتوزيع، السعودية.
- توفيق، عبد الرحمن (2002): "العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، ط2، القاهرة، مصر.
- جابر ،عبد الحميد (1980): الذكاء ومقاييسه، دار النهضة العربية، القاهرة.
- جابر، جودة (2004): "علم النفس الاجتماعي"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- جبر، زينب (2002) "الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظر"، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الكويت
- جلال، سعد (1987)" المرجع في علم النفس" دار الفكر العربي، القاهرة.
- جلال، سعد (2000). المرجع في علم النفس، مؤسسة المطبوعات الحديثة، القاهرة.

- حريم، حسين(2006): "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)" دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- حسن، ماهر، (2004). "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن.
- حسين، سلامة وحسين طه (2006) "الذكاء الوجداني للقيادة التربوية" دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى ، عمان.
- الحوراني، عبدالله (2007) "واقع التنمية الاجتماعية في فلسطين-نافذة الخير"،انسان أون لاين، نت، غزة.
- الداوود، أسعد وفرسان، محمد (1982)" اشتقاق معاير أردنية لمقياس بيرس -هاريس لمفهوم الذات"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، أربد.
- ديسلر، جاري (2009) "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة عبد الفتاح، محمد، دار المريخ، الرياض.
- رابيعة، علي ، (2003) "إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- الزعبي، مروان (2011) "مهارات التواصل بين الأفراد في العمل"، تأليف جون هيز، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- زويلف، عادل محمد خليل (2003)،إدارة الأفراد دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- السالم، مؤيد (2009)، "إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر، الطبعة الأولى.
- السكارنة، بلال (2009)، "التدريب الإداري"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
- السكارنة، بلال (2010) "القيادة الإدارية الفعالة"، دار المسيرة للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، عمان.
- السلمي، علي (1985) "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية". مكتبة غريب، القاهرة.
- السلمي، علي (1991) "إدارة الإنتاجية" ، مكتبة غريب.
- السلمي، علي (2001) "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السمادوني، السيد إبراهيم (2007)، "الذكاء الوجداني – أسسه تطبيقاته، تنميته" دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان.
- شاويش، مصطفى (1996) "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله.

- الشرقاوي، علي (2000) إدارة النشاط الإنتاجي – مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية، تانيس.
- شمس الدين، جلال (2003) "موسوعة مرجعية لمصطلحات علم اللغة النفسي". انجليزي – عربي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية.
- الشيخ ، دعد (2003)" رحلة في عالم المتقاعدين مفهوم الذات والتكيف"، دار كيوان، دمشق.
- الشيخ، سليمان (2008)، " سيكولوجية الفروق الفردية في الذكاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان، الأردن.
- الظاهر، قحطان (2004) "مفهوم الذات بين النظرية والتطبيق "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس، سهيلة (2002) "إدارة موارد بشريه "مدخل استراتيجي" دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
- عباس، فيصل (2002) الذكاء وقياس النفس في الطريقة المعيارية، دار المنهل اللبناني، مكتبة فراس ، لبنان.
- عبد اللطيف، أذار (2002)" مفهوم الذات والتكيف الاجتماعي"، دار كيوان، دمشق.
- عبدالفتاح، رأفت (2001) "سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
- عبيد، ماجدة (2001) "تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- العجمي، محمد (2010) "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.
- العجمي، محمد (2010) "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتعليم والطباعة، عمان، الأردن.
- العزاوي، نجم (2000) "التدريب الإداري"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- العزاوي، نجم (2004) "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، بغداد: جامعة بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد.
- عطوان، السيد (2001) "تحديد الاحتياجات التدريبية"، الطبعة الأولى، القاهرة، ايترك للنشر والتوزيع.

- علي، أحمد (1997) "المدخل للإنتاجية والروح المعنوية العالية: العلاقات الإنسانية في ظل السوق الحرة والمنافسة" ، مكتبة عين شمس.
- العلي، وجيه (1983) الانتاجية مفهومها والعوامل المؤثرة فيها ، دار الطليعه للطباعة والنشر، بيروت.
- العميان، محمود، (2005) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن.
- عياصرة، علي والفاضل، محمد، (2006) "الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- عيسوي ،عبد الرحمن ، (1980) علم النفس في الحياة المعاصرة، دار المعارف، القاهرة.
- عيسوي، عبد الرحمن (1990) "الكفاءة الإنتاجية" دار النهضة.
- الغالبي، طاهر والعامري، صالح (2005): "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- فراج ، عثمان (1990). أضواء على الشخصية والصحة العقلية، مكتبة النهضة المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة.
- فهمي، مصطفى (1993). علم النفس الإكلينيكي، مكتبة مصر، القاهرة.
- فهمي، مصطفى وعثمان، حسين، (2003). "الإدارة العامة"، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية.
- القاضي، فؤاد (2006) "السلوك التنظيمي والإدارة"، جامعة مصر للتكنولوجيا، الطبعة الأولى، كلية التجارة عين شمس.
- قطامي، نايفة (1992)" أساسيات علم النفس المدرسي" ،دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- كامل، كمال (2007): "مهارات الاتصال"، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة.
- الكعبي، نعمة والسمارائي مؤيد (1990) إدارة الأفراد: مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، بغداد: مطبعة العمال المركزية.
- كنعان نواف (2009) "القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة، عمان.
- كنعان، نواف، (2007) "القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- لدادة، حسن وآخرون (2001) "علاقة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الفلسطينية والممولين". رام الله.

- لندجرن ، سول (1985) التحليل النفسي والسلوك الجماعي، ترجمة، د. سامي محمود علي، دار المعارف، القاهرة.
- محاميد، شاكر (2003) "علم النفس الاجتماعي"، دار المكتبة الوطنية، الطبعة الأولى، عمان.
- محمد، سلامة (1993) "وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية"، دار الفكر، عمان، ص 18.
- مخول، مالك (1992) "علم النفس الطفولة والمراهقة"،" دار كيوان، دمشق.
- المدهون، محمد (2005) "أداره تنميه الموارد البشرية"، الطبعة الأولى.
- المعايضة، خليل عبد الرحمن (2000) "علم النفس الاجتماعي" ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى.
- المغربي، كامل (1998) الإدارة : مبادئ ومفاهيم ووظائف ، مطابع النيل، الرياض.
- منصور، على (1991)" مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم "، مجموعة النيل العربية ،القاهرة.
- موسى، يوسف (1992)" بعض مخاوف الأطفال ومفهوم الذات لديهم"، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة.
- نجم، نجم (2005) "أخلاقيات الإدارة ومسئولية الأعمال في شركات الأعمال"، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع.
- نجم، نجم عبود (2000) "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الهاشمي، رحمة (2003) "الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية"، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس.
- الهيتي، خالد (2003) "إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- وادي، رشدي وأخرون (2008)، "الإدارة المفاهيم والممارسات" ،الجامعة الإسلامية، غزة.
- وجيه، إبراهيم (1997) القدرات العقلية، دار المعارف، القاهرة.
- ياسين، عطون، (1981) اختبارات الذكاء والقدرات العقلية بين التطرف والاعتدال، دار الأندلس للطابعة والنشر والتوزيع ، بيروت.
- ياغي، محمد عبد (1986) "التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.
- يوسف، عبد القادر (1986) "تنمية الكفاءات التربوية"، بيروت: دار الكتاب العربي.

ثانيا: المجلات والرسائل والدوريات:

- أبو سليمة، باسمة (2007) "مدى فعالية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو عفش، إيناس (2011) "أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- الأغا، رائد (2008) "المهارات القيادية لدى المسئولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بسيسو، راغب (2011) "تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية للمشاريع في كبرى المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بظاظا، عزمي (2010): " أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحسيني، محمد وعلي، محمد (1997) تشارلس كولي، المجلة الاجتماعية المجلد الرابع، العدد الأول.
- حماد، أحمد (2009)، وقائع المؤسسات الأهلية، أفاق وتحديات، مقدمة في مؤتمر واقع المؤسسات الأهلية_ أفاق وتحديات، فلسطين، غزة.
- حماد، رشاد (2010) "تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة" ، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- الداوود، أسعد وفرسان، محمد (1982)" اشتقاق معاير أردنية لمقياس بيرس –هاريس لمفهوم الذات"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، أربد.
- زهران، حامد عبد السلام (2002) "الأمن النفسي دعامة أساسية للأمن القومي العربي"، دراسات تربوية ، المجلد الرابع، الجزء 19.
- زياد، الدعس (2009) "معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- سلام، عازة، (2007)، "مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي"، مركز تطوير الدراسات العليا، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، الطبعة الأولى.
- شبير، رحاب (2004) ، "واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير.

- الصاوي، علي (1995) "نموذج لإدارة الجمعيات الأهلية" .مجلة شئون عربية، جامعة الدول العربية، مصر.
- طحان، محمد (2002) "العلاقة بين مفهوم الذات وكل من التحصيل الدراسي والتوافق النفسي"، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- طه، فرج عبد القادر (2003) فاعلية برنامج مقترح في الأنشطة المصاحبة لمنهج الدراسات الاجتماعية بالصف الرابع الأساسي في تنمية بعض المهارات الحياتية. مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الثاني والعشرين، 2003، ص130 – 172.
- عبد الحق، عاصم (1987) دور اتحاد العمال في التدريب، مجلة الكفاية الإنتاجية، العدد الأول.
- عبد الرحيم، لينا (2009) "أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- عدوان، شريف (2011)، "أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين" دراسة حالة مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- عطايا، نظام(2005) "مقال حول المؤسسات الأهلية الفلسطينية ومشاريع السلام المطروحة–الواقع والتوجهات"، دائرة البحث العلمي والتنموي، الإغاثة الزراعية، غزة.
- العنزي، مرضي (2010)، "فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين بجوازات منطقة الحدود الشمالية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- عيسى، ماهر (2001) "المنظمات غير الحكومية إلى أين" .مجلة الأفق، غزة.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا – الأسكوا (2003) "مجموعة دراسات عن دور المنظمات غير الحكومية في تنفيذ توصيات المؤتمرات العالمية وفي متابعتها خلال عقد التسعينات من القرن العشرين": نحو مدونة سلوك. نيويورك: الأمم المتحدة.
- المحاسنة، محمد (2006) "أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية" جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 67، 281– 334.
- محسن,محمود(2008) "مدى التزام المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بتجهيز وعرض القوائم المالية وفقا لمتطلبات المعيار المحاسبي الدولي رقم (1)", رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.

- محمود، أمان (1998) "دراسة العلاقة بين القدرة على التفكير الناقد ومستوى التطلع ومفهوم الذات لدى طلبة الدراسات العليا بالجامعة". دراسة تربوية، المجلد الرابع، الجزء 15، 236- 260.
- محمود، عبد الحليم (1998) القدرات الإبداعية وعلاقتها بالسمات المزاجية للشخصية، دراسة لمعاملات الارتباط، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الآداب جامعة القاهرة.
- مرصد، الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق الإنسان (2003) دور المرأة الفلسطينية في الهيئات والمنظمات غير الحكومية، ورقة عمل مقدمة لمركز الدراسات (أمان).
- مركز البحوث الفرنسي(CEPEJ) (1999) "الملف الشخصي للمساعدات ولجهات المناحة للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية: للمسح والنتائج الأولية" علي الرابط التالي: http://staff.aub.edu.lb/~sh41/dr_sarry_website/publications/145_Mazala.pdf.
- المشهراوي، أحمد (2009)، ورقة عمل بعنوان: التقارير الإداري لمؤسسات العمل الأهلي مقدمة في مؤتمر واقع المؤسسات الأهلية_ آفاق وتحديات، فلسطين، غزة.
- المشهري، نايف (2009) "الذكاء العاطفي وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف"، رسالةماجستير، جامعة الطائف.

- المشهري، نايف (2009) "الذكاء العاطفي وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف"، رسالةماجستير، جامعة الطائف.

- المطري، فيصل (2010) "دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- مغربي، عمر (2009) "الذكاء الانفعالي وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى عينة من معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة" رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، مكة.
- ناصر، حسن (2010) "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- النباهين، يوسف(2008) "تقييم أداء الادارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- الهندي، وحيد (1995) "واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد 22، جزء2، ص ص 83 – 121.
- وادي ،رشدي صقر، حسن (2011) "الآثار المترتبة من أسلوب القيادة على الالتزام التنظيمي دراسة تجريبية على موظفي الأونروا" ،مجلة جامعة الأزهر.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Books:

- A. Shenhar, Wideman, RM.,. (2000). Matching project management style with project type for optimum success. Available: PMForum internet site, < www.pmforum.co>
- Anthony Walker (1984), project management construction. 2nd revised edition. . Binding by soft cover publisher: blackwell science ltd.
- Carlun Wiley. (1995), "the ABC's of business ethics – definitions philosophies and implantation, industrial management .
- Dessler, G. (2008), human resource management, eleven edition, prentice mall, USA.
- Gardner, Howard (1993), Fram's of mind the theory of multiple Intelligences" Twentieth Anniversary Edition, persons Book group, new york.
- Gerald M. Mulenburg (2000), "The characteristics of project managers: An Exploration of complex projects in the National Aeronautics and space Administration", Ames Research Center , Moffett Filed, California.
- Goldstein I L (1993) "Training in organizations: Needs assessment, development and evaluation" Monterey, CA: Books, Cole 3rd ed.
- Herndon c. (1994), Intelligence in Family Group in the Blue Ridge Mountain. Eugenics. Q.
- J. M. Invancevich et al. (1989): Management: princeples. Functions, Richard d. Irwin- Inc.
- John Invancevich, James Donnelly, Jr., and James Gibson (1989), management: principles and functions, 4th ed., homewood i11,: Irwin, p. 296.
- K. Black, and Seaker, R.(2004), "Project performance: implications of personality preferences and double loop learning," J Am Acad Bus, vol. 4(1/2), pp. 292–7.
- Keith David and John W. Newstrom (1989), human behavior at work, 8th ed. New york: mcgraw- hill book co., p. 70; fredluthans organizational behavior, 5th ed new york, mcgraw- hill book co., p.511
- Ketter P (2006) "Investing in Learning: Looking for performance" Training and development magazine T & D.
- L. Smith.(2000), "The effects of project manager personality profiles on projects," in Proc. of the ProjectManagement Institute Annual Seminars and Symposium,, Nashville, TN.

- Leonard Nadler (1983), “ICPM personal skills for the manager” institute of certified Professional Managers and Norback & company, Inc.
- Mondy R W, Noe R (2005) "Human Resource Management" Prentice Hall.
- National aeronautics and space administration" amersesearcchentemr ,offetfield , California.
- New Cobmb, T. M. (1992)m Social psychology, London. Tavistock publication LTD.
- P. W. Van valock. (1993), ethics of management in H.B. Mayard (editor) hand book of business administration" mc grae – hill book co. N.Y.
- Pried w. M. Et al (2002), "business", houghtonmifflin company.
- Project management institute, (2008) A guide to the project management body of knowledge: Pmbok® guide, 4th edition. Newtown square, pennsylvania, project management institute.
- Robert Fulmer (1983), the new management, 3rd ed., London: Macmillan, pp. 303-304.
- Sales E, Cannon Janis (2001) "The Science of training : A Decade of process" Annual review of psychology.
- Trish Melton. (2007), project management toolkit. The basic s for project success . Second edition,. Published by elsevier ltd.
- Verzuh, E. (1999), “the fast forward MBA in project management”. New york city, N.Y. John wiley and sons, Inc.
- Wideman, r. M.(2002), Framework handbook, project management institute, newtown square, pa.

Articles and thesis:

- Abraham Carmeli (2011), "The relative importance of the top management team's managerial skills", International Journal of manpower, Vol. 27, No. 1 , pp. 9 – 36
- Adan Belout,Clothilde Gauveau(2004),"Factor influencing project success:The impact of human resource managment" ;International Journal of project managment,vol.22,pp1-11.
- Amir Hossein , SafooraRashidi (2011), "Impact of project managers, personalities on project success in four types of project", international conference on construction and project management IPEDR, vol. 15, no.2,PP. 181 – 186.
- Analoui, F. (1999), “Eight parameters of managerial effectiveness: a study of senior managers in Ghana”, Journal of Management Development, Vol. 18 No. 4, pp. 89-362.

- Andrew A.l.Tan (1996), “ Project Management In Malaysia” synergy books international, Malaysia.
- Bao, C. (2009), “Comparison of public and private sector managerial effectiveness in China: a three-parameter approach”, Journal of Management Development, Vol. 28 No. 6,pp41-533.
- Bennett, R.D. and Langford, V. (1983), “Managerial effectiveness”, in Williams, A.P.O. (Ed.). Using Personnel Research, Gower Press, Aldershot, pp. 61-84.
- Brill and Bishop and walker (2006), "the competencies and characteristics required of an effective project manager: a web-based delphi study", a web based delphi study. Educational technology research & development, vol.54 no. 2, pp115-140.
- D.C. Smith , M. Bruyns and S. Evans (2011), "Aproject manager's optimism and stress management and IT project success", International Journal of Managing project in Business, Vol. 4, No. 1, PP. 10 – 27.
- Don Hellriegel and John Solcum (1992), management, 6th ed., reading mass: Addison – Wesky publishing co., pp. 469-470.
- Eddie Kikelly (2011) "Using training and development to recover failing projects',Human resource management international. DIGEST, Vol. 19, No. 4, PP. 1 – 6
- Fadilah Binit Razalli (2007), “Roles, skills and personal characteristics of project manager in construction industry”, Master thesis, University technology Malaysia.
- G.S. Dangayach, (2011), "Sustainability: An Ethical Approach To Wards Project Business success", world Academy of science, Engineering and technology, vol. 73.
- Gerald m. Mulenburg (2000) "the characterstic of project manager: an exploration of complex projects in the national aeronautics and space administration "amersesearcchentemr,offetfield ,california .
- Gergory John Lee (2011), “Mirror, Mirror: preferred leadership characteristics of south African managers “International Journal manpower, Vol. 32, No. 2, PP. 211 – 232.
- Invancevich et. al., management (1989), principles and functions, Davis and Newstrom, human behavior at work, p. 76.kreinter and kinicki, organizational behavior, p.457.
- James Gribbin (1997), effective managerial leadership, ama, Inc., pp. 9-13.
- Jia wang (2011), "Understanding managerial effectiveness: achina perspective" ,Journal of European Industrial Traing , Vol. 35, No. 1, PP.6–23.
- Margareta gallstedt. (2002), " working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members

and project managers", international journal of project management, vol.21, pp 449–455.

- N Pettersen (1991), "what do we know about theeffective project manager?"butterworth-heinemann ltd ,vol 9 ,no 2 ,pp 99-104.
- R. Max wideman. (2002), " dominant personality traits suited to running projects successfully (and what type are you?)" , a paper presented to the project management institute's annual eminar/symposium"tides of change", long beach, california, usa, pp1-13.
- S. Strohmeier. (1992),"development of interpersonal skills for Senior project managers", butterworth-heinemann, vol 10, no 1, pp 45-48.
- Stephan ogunlana and et – al (2002)," Factors and procedures used in matching project managers to construction projects in Bangkok", International Journal of project management, vol. 20, PP. 385 – 400.
- Turner and Muller.(2006),"matching the project manager’s leadership style to project type" ,international journal of project management ,vol.25, pp 21–32.
- V. H. Vroom and a. G. Jago (1995), "situation effects and levels of analysis in the study of leader participation", leadership quarterly, summer 1995, pp. 169-181 .
- War peter (1999), evaluation management training in ilo. Teading and training method for management development. Geneva: international labour office, pp. 9 – 21.
- Wu and Minor (1997), "role perceptions, personal traits,Lifestyles and leadership: an empirical study of americanJapanese, and taiwanese female manager" international business review vol. 6. No. I, pp. 19-34.

Reports:

- Palestinian control bureau statistics (PCBS) (2004), "Palestine annual statistic book #5.

الملاحــــق

ملحق رقم (1)

أسماء محكمين الاستبانة

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي	جهة مكان العمل
1-	أ.د. ماجد الفرا	أ.د في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
2-	د. سامي أبو الروس	أستاذ مشارك في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
3-	د. مجدي زعرب	أستاذ مشارك كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
4-	د. خليل النمروطي	أستاذ مساعد كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
5-	م. أشرف أبو شمالة	مدير مشاريع	UNDP
6-	م. جمعة النجار	منسق مشاريع	UNDP
7-	د. ماهر ضرغام	أستاذ مشارك في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
8-	د. أكرم سمور	أستاذ مساعد في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
9-	د.سمير صافي	أستاذ مشارك في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
10-	د. نضال عبد الله	أستاذ مساعد في كلية التجارة	جامعة الأقصى

ملحق رقم (2)

المؤسسات التي تم تطبيق الدراسة عليها

م	تاريخ التأسيس	رقم الجمعية	الجمعيات الخيرية_اسم الجمعية	الرئيس	العنوان	المحافظة	القطاع
1.	8/7/2002	7199	الجمعية الفلسطينية للتنمية والأعمال الخيرية	رمضان سالم سليمان المصري	بيت لاهيا شارع قرب المؤسسة السويدية	محافظة الشمال	الجمعيات الإجتماعية
2.	7/27/2002	7194	الجمعية الوطنية للتطوير والتنمية - جباليا	منير عبدالله عطيه البرش	جباليا جوار بنك فلسطين جوار المسجد العمري	محافظة الشمال	الجمعيات الإجتماعية
3.	12/20/2006	7775	جمعية مجلس اللاجئين النرويجي " فرع أجنبي "	عماد محمد صالح حميد	مشروع بيت لاهيا	محافظة الشمال	الجمعيات الأجنبية
4.	9/27/2006	7608	جمعية الوئام الخيرية	فتحى احمد محمد حماد	بيت لاهيا مدينة الشيخ زايد -مبنى المكاتب	محافظة الشمال	الجمعيات الإجتماعية
5.	1/24/1999	6002	جمعية الفلاح الخيرية	رمضان مصطفى محمد طنبوره	جباليا النزله مفترق الصفطاوي	محافظة الشمال	الجمعيات الإجتماعية
6.	9/1/1994	3071	جمعية تطوير بيت لاهيا	نضال محمد رمضان ديب المسلمي	بيت لاهيا شارع الشيماء	محافظة الشمال	الجمعيات الإجتماعية
7.	1/21/2001	7032	جمعية سلام للإغاثة والتنمية	يعقوب اسماعيل محمود سليمان	جباليا النزلة شارع الشهيد فؤاد أبو الفتح	محافظة الشمال	جمعيات المعاقين
8.	9/8/1996	3037	جمعية مركز الإرشاد التربوي	علاء ابراهيم ربيع جراده	جباليا البلد الشارع العام	محافظة الشمال	الجمعيات الإجتماعية
9.	3/19/2001	7061	جمعية أبناء البلد الخيرية	احمد سعيد ابراهيم ابو هربيد	بيت حانون الزيتون الشارع العام	محافظة الشمال	الجمعيات الإجتماعية
10.	12/10/2006	7736	جمعية مشكاه للتنمية	عوني احمد عطيه البرش	جباليا- شارع صالح دردونه- خلف البنك الإسلامي	محافظة الشمال	الجمعيات الإجتماعية
11.	6/5/1997	4085	الهيئة الفلسطينية للتنمية وحماية البيئة	بسام فضل صابر الزين	بيت لاهيا ش أصلان مقابل مسجد الإيمان	محافظة الشمال	جمعيات البيئة
12.	10/28/1998	5087	الجمعية الصحية الخيرية للجميع	محمد موسى حسين ابو لحيه	مشروع بيت لاهيا جوار ستوديو أشرف	محافظة الشمال	الجمعيات الطبية
13.	10/20/2004	7387	جمعية تطوير الأسرة الخيرية	سلمى محمود محمد الزعانين	بيت حانون شارع الفرمان مقابل مسجد عمر بن عبد العزيز	محافظة الشمال	الجمعيات الإجتماعية
14.	1/14/2007	7800	جمعية الوفاق الفلسطينية	محمد حسين محمد الأدهم	جبالياالنزله- شارع القدسبجوار مدرسةحلية السعدية	محافظة الشمال	الجمعيات الإجتماعية
15.	5/20/2003	7284	جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي	حنان محمود محمد ابو شباك	جباليا شارع البحر بجوار مبنى طه	محافظة الشمال	الجمعيات الإجتماعية
16.	12/2/2006	7717	جمعية تنمية الأسرة والمجتمع	مريم عبدالرحمن محمد صلاح	معسكر جباليل -شارع المدارس - خلف مركز الشرطة	محافظة الشمال	الجمعيات الإجتماعية
17.	3/25/1979	1958	جمعية الصلاح الإسلامية	احمد حسين عبد الهادي البحيصي	دير البلح البصه	محافظة الوسطى	الجمعيات الإجتماعية

م	تاريخ التأسيس	رقم الجمعية	الجمعيات الخيرية_اسم الجمعية	الرئيس	العنوان	المحافظة	القطاع
18.	8/19/2000	6082	جمعية نور المعرفة	عبد الجليل عبد الحميد ربيع غراب	النصيرات المخيم الجديد	محافظة الوسطى	جمعيات التعليم
19.	3/15/2004	7355	الجمعية الأهلية لتطوير النخيل والتمور	محمود عبداالله سليمان ابو زايد	دير البلح شارع العزايزة	محافظة الوسطى	الجمعيات الزراعية
20.	8/18/1998	5075	جمعية دير البلح لتأهيل المعاقين	جلال محمد عبدربه موسى	معسكر دير البلح الشارع العام	محافظة الوسطى	جمعيات المعاقين
21.	4/9/2007	7961	جمعية افاق للتنمية المجتمعية	نزيه محمد اسماعيل البنا	البريج- شارع العودة بلوك 3 منزل احمد ابو رحمه	محافظة الوسطى	الجمعيات الإجتماعية
22.	8/27/2000	6092	جمعية آفاق جديدة	حاتم محمد عبداالله ابو شاويش	النصيرات المخيم االجديد	محافظة الوسطى	الجمعيات الإجتماعية
23.	4/28/1997	4067	جمعية المغازي للتأهيل الإجتماعي	خلدان رضوان صالح رضوان	المغازي مقابل البلدية	محافظة الوسطى	الجمعيات الإجتماعية
24.	3/17/2001	7056	جمعية مركز المغازي الثقافي	عبد الرؤوف احمد سليمان الطلاع	المغازي شارع السلطاني عمارة وشاح بلوك 2	محافظة الوسطى	الجمعيات الثقافية
25.	4/1/2006	7536	جمعية منتدى التواصل بالنصيرات	اشرف صقر سلامه ابو ندى	النصيرات ارض ابو سليم شارع شهداء القدس	محافظة الوسطى	الجمعيات الإجتماعية
26.	10/24/1994	3056	جمعية دار الكتاب والسنه	عبد الله سليمان نصر المصري	خانيونس شارع مسجد أهل السنة ص ب 4	محافظة خانيونس	الجمعيات الثقافية
27.	9/3/1995	4025	جمعية المجلس العلمي للدعوة السلفية	ياسين خالد احمد الاسطل	خانيونس	محافظة خانيونس	الجمعيات الثقافية
28.	7/19/2003	7309	جمعية الرحمة الخيرية	محمد عبد خطاب النجار	خانيونس منطقة البلد - مقابل مدرسة خان يونس الثانوية للبنات	محافظة خانيونس	الجمعيات الإجتماعية
29.	3/3/1998	5044	جمعية المزارعين الفلسطينيين	عاشور محمد داوود اللحام	شارع السلام عمارة أبو مسامح الطابق الأول	محافظة خانيونس	الجمعيات الزراعية
30.	1/3/1996	1951	جمعية مؤسسة الثقافة والفكر الحر	نعيمه محمد محمد الشيخ علي	ش البحر عمارة جاسر خانيونس	محافظة خانيونس	الجمعيات الإجتماعية
31.	10/1/2005	7483	جمعية وصال للتنمية الصحية والمجتمعية	عمار فريد يونس القدره	خانيونس ش النجار بجوار مسجد صلاح الدين	محافظة خانيونس	الجمعيات الطبية
32.	12/6/2006	7735	جمعية إعمار للتنمية والتأهيل	انور عبدالعزيز محمد العبادسه	شارع جلال- قرب عمارة الفرا	محافظة خانيونس	الجمعيات الإجتماعية
33.	8/13/2005	7465	جمعية المركز الفلسطيني للزراعة الحيوية	سمير محمد حسن الشاعر	خانيونس	محافظة خانيونس	الجمعيات الزراعية
34.	7/25/2002	7192	جمعية الولاء الخيرية	حسن غانم محمد ابو شقره	خانيونس ا لمحطة مقابل شرطة خانيونس	محافظة خانيونس	الجمعيات الإجتماعية
35.	11/7/2006	7652	جمعية إسناد المجتمع	فوزي ابراهيم محمد النجار	شارع خالد بن الوليد	محافظة خانيونس	الجمعيات الإجتماعية
36.	4/27/1999	6023	جمعية النخيل الفلسطينيه للتنمية والتطوير	طارق يوسف علي الاسطل	خانيونس المواصي	محافظة خانيونس	الجمعيات الزراعية
37.	8/22/2001	7123	الجمعية الخيرية الاجتماعية	فواد عيد محمد النحال	رفح بجوار المستشفى الكويتي	محافظة رفح	الجمعيات الإجتماعية

القطاع	المحافظة	العنوان	الرئيس	الجمعيات الخيرية_اسم الجمعية	رقم الجمعية	تاريخ التأسيس	م
الجمعيات الزراعية	محافظة رفح	رفح -شرطة مصبح ، خلف موقع الخاصة	زهير ضيف الله مزيد ابو ضهير	جمعية التوعية والإرشاد الزراعي	7147	12/22/2001	38.
جمعيات المعاقين	محافظة رفح	رفح -مصبح حي الزهور -خلف محطة	زياد محمد عبدالرحمن العابد	جمعية الأمل لتأهيل المعاقين	5058	5/9/1998	39.
جمعيات البيئة	محافظة رفح	رفح- جنوب دوار الجوازات	سمير عبد الفتاح علي عفيفي	جمعية أصدقاء البيئة الفلسطينية	6008	3/2/1999	40.
الجمعيات الإجتماعية	محافظة رفح	الشوكة - شارع المطارمبنة محمد جادالله	مازن موسى سلمان شيخ العيد	جمعية مريم العذراء	7987	5/6/2007	41.
جمعيات المعاقين	محافظة رفح	تل السلطان جوار مسجد سعد بن أبي وقاص	هبه محمد رأفت رافت عدوان	جمعية رعاية أسر المعاقين	7126	9/6/2001	42.
الجمعيات الإجتماعية	محافظة رفح	الشوكه رفح - شارع الرباط	جهاد مصلح سليمان ابو حسون	جمعية البتول الخيريه	7614	10/7/2006	43.
الجمعيات الأجنبية	محافظة غزة	الرمال شارع الثوره	صلاح شكري احمد السقا	جمعية مؤسسة أنيرا فرع أجنبي غزه	4092	6/16/1997	44.
الجمعيات الإجتماعية	محافظة غزة	قرب مصنع السمنه عمارة اسليم	منير خليل احمد حمدان	جمعية الرحمة للاغاثة والتنمية	7807	1/17/2007	45.
جمعيات البيئة	محافظة غزة	غزه شارع الجلاء الدور الثاني	محمد وائل محمد ابو شعبان	جمعية نطوف للبيئة وتنمية المجتمع	7196	7/29/2002	46.
الجمعيات الأجنبية	محافظة غزة	ش الشهداء عمارة جبر قرب السفارة النرويجية	كرستين اورون	جمعية المساعدات النرويجية - فرع أجنبيه	3089	4/9/1995	47.
الجمعيات الطبية	محافظة غزة	غزة شارع جمال عبد الناصر	يونس احمد حسن الجرو	جمعية الهلال الأحمر	1901	1/1/1972	48.
جمعيات المعاقين	محافظة غزة	الشعف شارع نظير	جمال محمد سعيد عبدالرحمن الزبده	جمعية الوفاء الخيرية	1977	4/7/1980	49.
جمعيات الأمومة والطفولة	محافظة غزة	مباني معهد ال أمل بجوار عيادة الرمال	منى فهيم عايش العجله	جمعية الشابات المسلمات	2004	7/23/1981	50.
الجمعيات الإجتماعية	محافظة غزة	النصر شرق الجامعة المفتوحة ص ب 59	زياد شكري عبد الظاظا	جمعية مبرة الرحمة	2094	3/1/1993	51.
الجمعيات الأجنبية	محافظة غزة	غزه الرمال ش سعيد العاص	الياس عبد عبد منه	جمعية إتحاد الكنائس العالمي " فرع أجنبي "	7143	12/29/2001	52.
الجمعيات الأجنبية	محافظة غزة	شارع الثوره مقابل شركة شارب	عبدالرزاق ابراهيم سليم الغرباوي	جمعية قطر الخيرية - فرع أجنبيه	3045	5/15/1997	53.
جمعيات المعاقين	محافظة غزة	الشجاعية الشرقي مقابل مصنع العصير ص ب 1021	عداله ابراهيم حسين ابو مدين	جمعية الحق في الحياة للأطفال المعوقين	3011	8/8/1993	54.
جمعيات المعاقين	محافظة غزة	الرمال دوار جامع فلسطين ص ب 44	شرحبيل يوسف سعدالدين الزعيم	جمعية أطفالنا للصم	2076	3/24/1992	55.
جمعيات التعليم	محافظة غزة	غزه التفاح	محمد حسن خليل شمعه	جمعية دار الأرقم التعليمية	7754	12/12/2006	56.
الجمعيات الإجتماعية	محافظة غزة	معسكر الشاطئ الشمالي المسجد الشمالي ص ب 99	نسيم شحده اسماعيل ياسين	الجمعية الإسلامية بالشاطئ	1940	11/17/1976	57.
الجمعيات	محافظة غزة	الصبرة ش علي بن ابي طالب عمارة الخدمة	محمد سعدي محمد العكلوك	جمعية الخدمة العامة لأحياء مدينة غزة	3003	4/1/1993	58.

م	تاريخ التأسيس	رقم الجمعية	الجمعيات الخيرية_اسم الجمعية	الرئيس	العنوان	المحافظة	القطاع
					العامة		الإجتماعية
59.	1/1/1980	1984	جمعية أصدقاء المريض	بكر نعمان عباللطيف الخزندار	الشهداء خلف نادي غزة الرياضي ص ب 1036	محافظة غزة	الجمعيات الطبية
60.	5/5/2001	7086	جمعية الندوة العالمية للشباب الإسلامي - فرع أجنبية	عماد محمد علي الخطيب	حي الرمال ش سعيد العاصي برج الداعور	محافظة غزة	الجمعيات الأجنبية
61.	6/5/2008	8058	جمعية غيث للإغاثة والتنمية	محمد داوود اسماعيل اجماصي	شرق السرايا شارع المحكمة الشرعية	محافظة غزة	الجمعيات الإجتماعية
62.	1/23/2007	7827	جمعية سواعد للاغاثة والتنمية	جبر زيدان بدوي عليوه	غزه	محافظة غزة	الجمعيات الإجتماعية
63.	12/12/2006	7755	جمعية أرض الإسراء الخيرية	اسامه عطيه احمد المزيني	الشجاعية- نهاية شارع النزاز	محافظة غزة	الجمعيات الإجتماعية
64.	5/22/2007	7992	جمعية الأيدي المسلمة - فرع اجنبي	سائد يوسف حسن صالح	غزه برج الجلاء الطابق الثالث	محافظة غزة	الجمعيات الأجنبية
65.	3/13/2008	8047	جمعية مساعدات بلا حدود فرع أجنبي	فتحي عبد العزيز خليل جاد الله	غزه النصر عمارة اليازجي شقة 4 الطابق 3	محافظة غزة	الجمعيات الأجنبية
66.	7/15/1964	1919	جمعية الإتحاد النسائي الفلسطيني	ليلى عبد الرازق علي قليبو	غزه محلة الدرج المنتزه	محافظة غزة	جمعيات الأمومة والطفولة
67.	7/21/1998	5071	جمعية لجان الرعاية الصحية	رائد يوسف عبد الفتاح صباح	شارع طارق بن زياد - خلف برج الشعاع	محافظة غزة	الجمعيات الطبية
68.	10/16/2001	7134	جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي	نعيم مطر جمعه الغلبان	مقابل وزارة الأسرى تل الهوى شارع بيروت عمارة حبوب	محافظة غزة	الجمعيات الإجتماعية
69.	7/20/2000	6077	جمعية مؤسسة إنقاذ الطفل - فلسطين	علي احمد عبد الجواد منصور	غرب دوار حيدر، شارع ترابي مكان السفارة الهولندية	محافظة غزة	جمعيات الأمومة والطفولة
70.	11/22/2001	7141	الجمعية الفلسطينية للتنمية والاعمار(بادر)	ناهض نمر محمد الجعفراوي	غزة النصر خلف عيادة السويدي مقابل قاضي القضاة	محافظة غزة	الجمعيات الإجتماعية
71.	2/7/2002	7161	جمعية الاتحاد العام للمراكز الثقافية	يسري عبد الحي حسن درويش	شرق قصر الحاكم شارع الحلبي عمارة الحشام	محافظة غزة	الجمعيات الثقافية
72.	8/28/1996	2054	جمعية المركز الوطني للتأهيل المجتمعي	عدنان يوسف رمضان شخصه	شارع الشهداء بجوار شركة الاتصالات الفلسطينية صبحي ساق الله	محافظة غزة	جمعيات المعاقين
73.	5/20/2003	7288	جمعية مجموعة غزه للثقافة والتنمية	راويه رشاد سعيد الشوا	غزه ش المختار توكيلات السامر سابقا	محافظة غزة	الجمعيات الثقافية
74.	10/28/2006	7622	جمعية بيت الخير الفلسطيني	جمعه محمد جمعه النجار	غزه السامر خلف محطة شعت للبترول عمارة الشوا	محافظة غزة	الجمعيات الإجتماعية
75.	6/17/2009	8113	جمعية مؤسسة أمان فلسطين - ماليزيا فرع أجنبي	نشأت محمد كامل احمد المصري	السامر برج الشوا التجاري شقة رقم 51	محافظة غزة	الجمعيات الأجنبية
76.	3/20/1995	3087	جمعية المعاقين حركيا بقطاع غزة	سمير زهدي ابراهيم ابو جياب	شارع 8 أو دولة بجانب جامعة غزة للبنات	محافظة غزة	جمعيات المعاقين
77.	8/23/2005	7470	فرع جمعية اغاثة العائلات F.R	احمد سليمان محمد البريم	غزة الجلاء خلف برج الجوهرة	محافظة غزة	الجمعيات

م	تاريخ التأسيس	رقم الجمعية	الجمعيات الخيرية_اسم الجمعية	الرئيس	العنوان	المحافظة	القطاع
							الأجنبية
78.	12/27/1993	3023	جمعية دار الهدى لرعاية الأطفال	عمر محمد عبد الجواد فوره	غزة شارع المحكمة القديمة عمارة سكيك	محافظة غزة	جمعيات الأمومة والطفولة
79.	11/8/2000	7011	جمعية الزكاة الإسلامية	خضر فهمي مصطفى ابو شعبان	الرمال برج ديانا ش عبد العزيز	محافظة غزة	الجمعيات الإجتماعية
80.	9/3/1995	4024	جمعية النجدة الاجتماعية	نبيل موسى عطاالله موسى	غزه بالقرب مركز الصم والبكم	محافظة غزة	جمعيات الأمومة والطفولة
81.	11/28/2006	7693	جمعية التطوير الزراعي والبيئي	محمود ابراهيم محمد غانم	الرمال شارع احمد عبد العزيز عمارة عنان	محافظة غزة	الجمعيات الزراعية
82.	10/20/2004	7393	جمعية مكه المكرمة الخيرية	نزار عطاالله عبدالله العمصي	غزه الشيخ رضوان - شارع اسامة بن زيد	محافظة غزة	الجمعيات الإجتماعية
83.	4/29/1975	1924	جمعية رعاية الأطفال المعوقين	ارسلان كامل احمد الاغا	غزة – الرمال- شارع سعيد العاص	محافظة غزة	جمعيات المعاقين
84.	3/25/2008	8050	الهيئة الفلسطينية لتمكين الشباب	فهد محمد نعمان زياده	ش عز الدين القسام مقابل برج الشفاء بناية النفار ط 1	محافظة غزة	جمعيات الشباب والرياضة
85.	7/4/2006	7569	جمعية الوفاق للاغاثة والتنمية	محمد سالم محمد الشيخ	الوحده مبنى الأمل التجاري الطابق الثاني	محافظة غزة	الجمعيات الإجتماعية
86.	8/30/2006	7574	جمعية الزهراء التنموية	غاده محمد فرحات حسان زهار	الشجاعية شارع الرياض بجوار سوبر ماركت قنديل	محافظة غزة	الجمعيات الإجتماعية
87.	4/12/2001	7078	جمعية مركز شؤون المرأة	نبراس عوني عمر بسيسو	النصر شارع خليل الوزير اللبابيدي عمارة السعيد	محافظة غزة	الجمعيات الإجتماعية
88.	10/1/2009	8137	جمعية الصندوق الفلسطيني للإغاثة والتنمية " إنتربال"	محمود عمر ابراهيم لبد	شارع الشفاء عمارة ابو القمصان الطابق الأول	محافظة غزة	الجمعيات الأجنبية
89.	6/11/2004	7443	جمعية مركز الصداقة الفلسطيني للتنمية	عبد الحليم ابراهيم عبدالجبار الزنط	غزه الرمال مقابل مدرسة الكرمل	محافظة غزة	جمعيات الشباب والرياضة
90.	2/8/2001	7043	الجمعية الخيرية لدعم الأسرة الفلسطينية	عبدالجواد عبدالرحمن صالح هارون	غزه ش الوحده قرب عيادة الرمال	محافظة غزة	الجمعيات الإجتماعية
91.	1/14/2007	7791	جمعية مركز فلسطين لرعاية ضحايا الصدمات النفسية	احمد حسين احمد ثابت	شارع يوسف العظمه عمارة الشويخ الطابق الثالث	محافظة غزة	الجمعيات الإجتماعية
92.	1/31/2002	7160	جمعية الرأفة لرعاية المعوقين وتأهيلهم مهنياً	عبد الجواد عبد الرحمن صالح هارون	شارع القرشلي تقاطع شارع احمد الشقيري ة	محافظة غزة	جمعيات المعاقين
93.	2/25/2006	7527	الهيئة الأهلية لرعاية الأسرة	ميسره عطية زكى القيشاوي	غزة النصر خلف السويدي	محافظة غزة	جمعيات الأمومة والطفولة
94.	3/24/2009	8087	هيئة مبرة الأعمال الخيرية - فرع أجنبي	عبدالله خالد محمود شاهين	غزه شارع الثورة قرب مدرسة خليل الوزير	محافظة غزة	الجمعيات الأجنبية
95.	4/21/2009	8096	جمعية روافد للإغاثة والتنمية	احمد العربي محمد ابو فول	غزة الصبرة بجوار عيادة الوكالة عمارة	محافظة غزة	الجمعيات

م	تاريخ التأسيس	رقم الجمعية	الجمعيات الخيرية_اسم الجمعية	الرئيس	العنوان	المحافظة	القطاع
					شحيبر الطابق 2		الإجتماعية
96.	4/4/2001	7074	هيئة فلسطين الخيرية	عبد السميع خميس ابراهيم العرابيد	غزة النصر مفرق العيون	محافظة غزة	الجمعيات الإجتماعية
97.	2/1/2001	7039	جمعية فكره للفنون التربوية	مصطفى حسين محمد كلاب	غزة شارع الجلاء عمارة بسيسو	محافظة غزة	الجمعيات الثقافية
98.	4/25/2006	7549	جمعية مركز الموارد العمالية الخيرية	فايز علي حسين العمري	النصر مفترق اللبابيدي عمارة السعيد ط 4	محافظة غزة	الجمعيات الإجتماعية
99.	9/22/2003	7341	جمعية زاخر لتنمية قدرات المرأة الفلسطينية	انعام قاسم اسماعيل حلس	الشجاعية شارع عبدالله	محافظة غزة	الجمعيات الإجتماعية
100.	9/15/2009	8134	جمعية تنمية وإغاثة المجتمع المحلي	مروان محمد عمر شعشاعه	غزه التفاح شارع النفق	محافظة غزة	الجمعيات الإجتماعية

ملحق رقم (3)

الاستبانة

الجامعة الإسلامية – غزة
عمادة الدراسات العليا
كـليـة التجارة
قسم إدارة الأعمال

استبانة

تعليمات عامة:

يقوم الباحث بتنفيذ دراسة حول "**دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة**" وذلك كبحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

جميع البيانات التي ستجمع من خلال هذا الاستبيان ستعامل بسرية تامة وستقدم بشكل موجز فقط دون الكشف عن الاسم أو أي معلومات شخصية، وسيتم استخدامها فقط لغرض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحث
أيمن الديراوي
إشراف: د.رشدي وادي

أولاً: ويشتمل على معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة:

الرجاء التكرم بوضع إشارة (√) أمام الإجابة الصحيحة :

1 . الفئة العمرية

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25-أقل من 40 سنة ☐ 40-أقل من 55 سنة ☐ 55 سنة فما فوق

2 – الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

3 – المؤهل العلمي

☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4 – التخصص العلمي

☐ إدارة أعمال ☐ اقتصاد ☐ محاسبة / تمويل ☐ هندسة ☐ آخر حدد ....

5 – المسمى الوظيفي

☐ رئيس مجلس إدارة ☐ عضو مجلس إدارة ☐ مدير تنفيذي ☐ نائب مدير تنفيذي ☐ آخر حدد ....

6 – عدد سنوات الخبرة لديكم في المؤسسة

☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3- أقل من 6 سنوات ☐ 6- أقل من 10 سنة ☐ 10 - إلى أقل من 15 سنة ☐ 15- أقل من20سنة

☐ 20 سنة فأكثر

7- عدد سنوات الخبرة لمدير المشاريع في مؤسستكم

☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3- أقل من 6 سنوات ☐ 6- أقل من 10 سنة ☐ 10 – أقل من 15 سنة ☐ 15 فأكثر

ثانياً: ويشتمل على معلومات عن المؤسسة:

1 – سنة التأسيس : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5- أقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر

2 – عدد العاملين الثابتين : ☐ أقل من 10 ☐ 10- أقل من 19 ☐ 20 – اقل من 39 ☐ 40 – أقل من 59

☐ 60 – اقل من 79 ☐ 80-اقل من 99 ☐ 100 فأكثر

3– عدد العاملين المتطوعين : ☐ أقل من 10 ☐ 10- أقل من19 ☐ 20 فأكثر

4– قيمة المشاريع المنجزة العام الماضي ☐ من 500,000 $ - اقل من 700,000 ☐ من 700,000 $ - أقل من 1,000,000 $

☐ من $1,000,000 - أقل من 1,500,000

☐ من $1,500,000- **أقل من** 3,000,000 $ ☐ أكثر من 3,000,000 $

5- مجال العمل :

☐ تنمية اجتماعية ☐ ثقافة ورياضة ☐ زراعة وبيئة

☐ ديمقراطية وحقوق إنسان ☐ تعليم وتدريب ☐ مرأة وطفل

ثالثاً: دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة		
رقم	1.الذكاء	موافق بدرجة (1 – 10) أعلى درجة موافقة = 10
1.	يتصف بسرعة البديهة التي تساعد في سرعة إنجاز المشروع .	
2.	يتميز بالتفكير الهادف والمنطقي عند تحديد المهام الرئيسة للمشروع.	
3.	يمتلك مهارة التفكير التحليلي للتغلب على معيقات المشروع .	
4.	يتميز بسرعة اتخاذ قرارات لتسهيل إنجاز المشروع.	
5.	يتعلم من الأخطاء في العمل و يتجنب تكرارها.	
6.	يقدر على اتخاذ مواقف مسئولة .	
7.	يتصف بالقدرة على الإبداع والابتكار التي تحقق الاستغلال الأمثل للموارد.	
8.	يتميز بالتوصل إلي استنتاجات صحيحة قبل انتهاء الوقت المخصص.	
9.	يتمتع بذكاء عالي بحيث يعرف نفسه و يعرف نفسيات الآخرين.	
	2. القيادة	
10.	يدعم فريق العمل معنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع.	
11.	يدعم فريق العمل مادياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع.	
12.	يقدر على الانتظام في العمل لفترات طويلة دون التأثير على جودة العمل.	
13.	يستطيع العمل تحت ضغط المشاريع.	
14.	يمتلك القدرة على ضبط النفس والنضج الانفعالي حتى في المواقف الحرجة.	
15.	يقوم بتفويض الصلاحيات لفريق العمل .	
16.	يشرك فريق العمل في عملية صنع القرار.	
17.	يتصف بروح المرح والدعابة دون تجاوز .	
18.	يتصف بالقدرة على الإقناع .	
19.	يتصف بالشجاعة والثقه في قراراته .	
20.	يتميز بالهندام والمظهر الخارجي الذي يعكس صورة المؤسسة.	
21.	يحفز طاقم المشروع على العمل ضمن فرق.	
22.	يعتمد على نفسه في إنجاز الأعمال الموكلة له.	
23.	يثق بنفسه وبقراراته دون تحيز لرايه .	
24.	يعطي الوقت المناسب للمرؤوسين لانجاز الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة .	
	3. فهم الذات	
25.	يعرف نقاط القوة والضعف الخاصة به .	
26.	يوظف إمكانياته لانجاز المهام الموكلة إليه .	

.27	يتميز بشخصيه قوية وفاعلة بحيث يؤثر ايجابيا على فريق العمل .	
.28	يمتلك اعتدادا قويا بالنفس .	
.29	لا يتأثر بالإشاعات والأقاويل .	
.30	يتميز بقدرة فريدة على إيجاد حلول لمشاكل العمل .	
4. الكفاءة الانتاجية		
.31	يدرك أهداف العمل.	
.32	ينظم الوقت .	
.33	يتقن العمل .	
.34	يضع الخطط الواضحة والممكنة للتطبيق .	
.35	يحصل على أفضل النتائج بأقل الإمكانات .	
.36	يوزع المهام على العاملين حسب تخصصهم .	
.37	يتمتع بسلطة كافية لإنجاز المشاريع.	
.38	يحدد مهام العاملين دون غموض .	
.39	يدير الموارد المالية بحرص شديد.	
.40	يقيم المشروع ويعرف حجم الانجاز في أي وقت .	
.41	تطوير عمليات التغذية الراجعة .	
.42	يحرص علي متابعه أدق تفاصيل المشروع.	
5.القدرة على التدريب		
.43	يتصف بالقدرة علي التدريب في مجال إدارة المشاريع .	
.44	يحدد الاحتياجات التدريبية لفريق العمل .	
.45	يصمم البرامج التدريبية حسب الاحتياجات التدريبية لفريق العمل .	
.46	يقيم البرامج التدريبية الخاصة بفريق العمل .	
.47	يتابع تطبيق المهارات التدريبية التي تدرب عليها فريق العمل .	
6.الاتصال والتواصل		
.48	القدرة على التواصل مع أعضاء فريق العمل.	
.49	يختار وسيلة اتصال ملائمة لغرض عملية الاتصال الفاعلة.	
.50	يتصف باللباقة مع أعضاء فريق العمل.	
.51	يتمتع بالحكمة والإدراك .	
.52	يستطيع استثارة حماس العاملين .	
.53	يتمتع بالتوجيه والتأثير في الآخرين .	
.54	يمتلك القدرة على تحسس هموم العاملين والعمل على حلها .	

7. أخلاقيات العمل		
.55	يتسم بالأخلاق العالية وقبوله من قبل فريق العمل.	
.56	يتصف بالمسؤولية .	
.57	يحرص على العمل .	
.58	يحرص على حقوق العاملين لتحفيز الموظفين.	
.59	يحقق مصالحه الشخصية بما لا يتعارض مع مصالح المشروع .	
.60	يتسم بالشفافية مما يزيد من ثقة فريق العمل.	
.61	يحرص على المحافظة على أسرار العمل حسب المقتضيات.	
.62	يعامل طاقم العمل بمساواة ودون تحيز.	
.63	يتصف بالمصداقية والالتزام بالمواعيد.	
.64	لا يستغل السلطات المخولة إليه.	